

Studiengang Betriebswirtschaftslehre

Bachelor-Arbeit

von

Juliane Feist

zum Thema

**Lohntransparenz: Effekte auf die individuelle Motivation
von Mitarbeitern. Eine mikroökonomische Analyse.**

**Wage transparency: Effects on the individual motivation
of employees. A micro-economic analysis.**

eingereicht am: 08.10.2018

Erstbetreuer: Prof. Dr. Jan Schnellenbach

Zweitbetreuer: Dr. Sören C. Schwuchow

Literaturverzeichnis

Darstellungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Begriffliche Grundlagen.....	2
2.1 Lohn	2
2.2 Lohntransparenz	2
2.3 Das Entgelttransparenzgesetz.....	2
2.4 Motivation	4
2.4.1 Definition	4
2.4.2 Die <i>Self-Determination-Theory</i>	4
2.4.3 Intrinsische und extrinsische Motivation	5
2.4.4 Die Beziehung von Arbeitszufriedenheit und Motivation	5
3 Ausgewählte Theorien zum Vergleich	8
3.1 Beschäftigungsverhältnis als Austauschbeziehung	8
3.2 Die <i>Equity-Theorie</i>	8
3.3 Die <i>relative Einkommenshypothese</i> bzw. <i>Relative Deprivation</i>	10
3.4 Ungleichheitsaversion	11
4 Die Entstehung von Ungleichheit	12
5 Die Auswirkungen ungleicher Entlohnung	14
6 Empirische Auswertung verschiedener Studien.....	20
6.1 Grundlagen zur Auswertung von Studien – die Gütekriterien	20
6.2 Analyse der Studie <i>Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction</i> . 21	
6.2.1 Aufbau und Untersuchungsgegenstand der Studie <i>Inequality at work</i>	21
6.2.2 Auswertung und Beurteilung der Qualität der Studie <i>Inequality at work</i>	24

6.3 Analyse der Studie <i>Social comparison and effort provision: Evidence from a field experiment</i>	27
6.3.1 Aufbau und Untersuchungsgegenstand der Studie <i>Social comparison and effort provision</i>	27
6.3.2 Auswertung und Beurteilung der Qualität der Studie <i>Social comparison and effort provision</i>	30
6.4 Die Verwendung des Medianlohns	32
7 Zusammenfassung und Fazit	34
Literaturverzeichnis.....	V

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Wirkungskreis nach Porter und Lawler	6
Darstellung 2: Die Entstehung von Ungleichheit	13
Darstellung 3: Übersicht über aus Ungleichheit resultierende Gefühle	18
Darstellung 4: Gruppeneinteilung der Studie <i>Inequality at work</i>	23

Abkürzungsverzeichnis

HH	HighHigh
HL	HighLow
HL _{cut}	HighLowcut
HL _{uncut}	HighLowuncut
EntgTranspG	Entgelttransparenzgesetz
LL	LowLow
O	Other
P	Person

1 Einleitung

Wie beeinflusst Lohntransparenz das Verhalten eines Menschen? Wie wirkt sich das Wissen über den Lohn der Kollegen¹ auf die Motivation eines Individuums aus? In der Volkswirtschaft und Managementlehre wurde in der Neoklassik (ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts) von einem rein rationalen Menschen (*homo oeconomicus*) ausgegangen (vgl. Herzberg, Mausner & Synderman 1967, S. 126), der nur durch finanzielle Anreize zu motivieren ist (vgl. Frey & Osterloh 2002, S. 7). Dieses Menschenbild gilt inzwischen als überholt (vgl. Neuberger 1974, S. 88). Nun ist bekannt, dass der Mensch kein rationaler Nutzenmaximierer ist, sondern ein Individuum mit Bedürfnissen, das auch von Emotionen wie Frustration, Wut und Neid beeinflusst wird (vgl. Herzberg et al. 1967, S. 127).

Im Hinblick auf das Inkrafttreten des Entgelttransparenzgesetzes (EntgTranspG) in Deutschland am 06.07.2018, weist das Thema der Arbeit eine ausgesprochen hohe Aktualität auf. Beitragen soll es vor allem zur Gleichbehandlung von Mann und Frau. Eine detaillierte Ausführung des Inhalts des neuen Gesetzes erfolgt in Kapitel 2.3. Häufige Argumente für mehr Transparenz beim Lohn sind, dass sie den Angestellten in Lohnverhandlungen mehr Macht verschafft (vgl. Rosenfeld & Denice 2015, S. 1061) und Diskriminierung wegen z. B. des Geschlechts offenbart und somit reduziert (vgl. Trotter, Zacur & Stickney 2017, S. 530). Doch ist Lohntransparenz tatsächlich als rein positiv für den Arbeitnehmer anzusehen? Welche Folgen resultieren für Arbeitgeber und Arbeitnehmer? Wie wirken sich Lohnunterschiede auf die (Arbeits-)Zufriedenheit und die Motivation des Mitarbeiters aus? Die vorliegende Arbeit gibt auf diese Fragen Antworten. Zu Lohnungleichheit sind in der Wissenschaft drei Theorien weit verbreitet: die *Equity-Theorie*, die *VIE-Theorie* und die *Turniertheorie* (vgl. Downes & Choi 2014, S. 57 f.). Aufgrund des geringen Umfangs wird in der vorliegenden Arbeit nur auf Erstere eingegangen. Begründet liegt diese Entscheidung in ihrer Bekannt- und Einfachheit.

Die folgenden Ausführungen beginnen mit der Definition der begrifflichen Grundlagen. Anschließend werden die bedeutendsten Theorien, die in Zusammenhang mit dem Thema der Arbeit stehen, erläutert. Kapitel 4 befasst sich mit der Entstehung von Ungleichheit, während Kapitel 5 mögliche Auswirkungen von Ungleichheit aufzeigt. In Kapitel 6 werden zwei Studien

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

zunächst vorgestellt und anschließend hinsichtlich ihrer Güte analysiert. Abgerundet wird die Arbeit mittels einer Zusammenfassung und einem abschließenden Fazit.

2 Begriffliche Grundlagen

2.1 Lohn

Bis zum Jahr 2003, als der erste gemeinsame Tarifvertrag für Arbeiter und Angestellte (in Baden-Württemberg) abgeschlossen wurde, fand eine Unterscheidung des Entgelts in Lohn und Gehalt statt. Der gemeinsame Tarifvertrag nennt sich Entgeltrahmenabkommen (ERA) und soll die historisch bedingten Differenzen zwischen Arbeitern und Angestellten abbauen (M+E Gesamtmetall o.J.). Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Löhne und Gehälter als „zusammenfassende Bezeichnung für die Bruttobeträge der Arbeitsentgelte“, also „alle Vergütungen, die die Belegschaftsmitglieder (Arbeiter und Angestellte) und Geschäftsführer sowie Mitglieder des Vorstands erhalten, gleichgültig in welcher Form sie gewährt werden [...]“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2018).

2.2 Lohntransparenz

Unter Lohntransparenz wird die Offenheit über das Entgelt verstanden (vgl. Trotter et al. 2017, S. 529). Sie hilft bei der richtigen Einschätzung der Löhne anderer Personen (vgl. Cullen & Perez-Truglia 2018, S. 3). Menschen sind an der Lohnhöhe Anderer interessiert (vgl. Card, Mas, Moretti & Saez 2012, S. 2982; Cullen & Perez-Truglia 2018, S. 3). Laut Trotter et al. soll Lohntransparenz zur Verminderung von Lohnlücken (Pay Gaps) bzw. Lohndiskriminierung – sei es aus Gründen des Geschlechts, der Rasse oder der ethnischen Herkunft – beitragen (vgl. Trotter et al. 2017, S. 530). Um Lohnunterschiede zwischen Mann und Frau aufzudecken, wurde in Deutschland das Entgelttransparenzgesetz (siehe Kapitel 2.3) verabschiedet, das seit dem 06.01.2018 in Anspruch genommen werden kann.

2.3 Das Entgelttransparenzgesetz

Bei dem bereits in der Einleitung erwähnten Entgelttransparenzgesetz handelt es sich um ein Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen. Das Gesetz besagt, dass Beschäftigten beider Geschlechter für die gleiche oder gleichwertige Arbeit die gleiche Entlohnung

zusteht; eine unmittelbare und mittelbare Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts ist verboten (§ 7 EntgTranspG). Kriterien bezüglich des Arbeitsmarkts, der individuellen Leistung oder des Arbeitsergebnisses können, insofern sie dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit entsprechen, gemäß § 3 Abs. 3 EntgTranspG ein unterschiedliches Entgelt rechtfertigen. Seit Januar können Beschäftigte (§ 3 Abs. 2 EntgTranspG) bei ihrem Arbeitgeber (§ 3 Abs. 3 EntgTranspG) das Entgelt und sonstige Vergütungen (z. B. Sachleistungen) ihrer Kollegen des anderen Geschlechts erfragen, was später bei der Durchsetzung des Anspruchs auf gleichen Lohn hilft. Das Gesetz ermöglicht also den Arbeitnehmern lediglich eine Auskunft zu erhalten, einen Anspruch auf eine Lohnerhöhung haben sie nicht. Für gewöhnlich geht der Weg beim Auskunftverlangen über den Betriebsrat; bei Nichtexistenz dessen wendet sich der Mitarbeiter direkt an den Arbeitgeber. Das Auskunftverlangen hat in Textform zu erfolgen und ist, außer in Ausnahmefällen, nur einmal in zwei Jahren möglich (§ 10 Abs. 2 EntgTranspG). Der Arbeitgeber ist verpflichtet, Auskunft über die Kriterien und das Verfahren der Entgeltfestlegung zu erteilen. Darüber hinaus hat er den auf Vollzeitäquivalente hochgerechneten Median des durchschnittlichen monatlichen Bruttoentgelts sowie zwei Entgeltbestandteile der Beschäftigten des jeweils anderen Geschlechts, die eine Vergleichstätigkeit ausüben, (kalenderjahrbezogen) anzugeben (§ 11 EntgTranspG). Das Entgelttransparenzgesetz gibt somit über die horizontale Lohnspreizung Aufschluss (vgl. Cullen & Perez-Truglia 2018, S. 2). Das Entgelttransparenzgesetz findet aus Datenschutzgründen nur in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten und mindestens sechs Beschäftigten des anderen Geschlechts, die die Vergleichstätigkeit ausüben, Anwendung (§ 12 EntgTranspG). Zudem beinhaltet das Gesetz Pflichten für den Arbeitgeber: Neben der Aufforderung an private Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern die Realisierung des Entgeltgesetzes in ihrem Unternehmen durch betriebliche Prüfverfahren zu kontrollieren und bei einem Verstoß korrigierend einzugreifen (§ 17-19 EntgTransG), sind Unternehmen gleicher Größe, die nach dem Handelsgesetzbuch eine Lageberichtspflicht haben, angewiesen, einen Bericht über die Gleichstellung und Entgeltgleichheit in ihrem Unternehmen zu veröffentlichen (§ 21-22 EntgTransG).

Die noch geringe Inanspruchnahme des neuen Gesetzes zeigt sich darin, dass bis Ende Februar 2018 nur vereinzelt Auskunft über die Entgeltgleichheit nach dem EntgTransG verlangt wurde (z. B. zwei Personen bei der Deutschen Bahn, 119 bei der Deutschen Bank, 10-20 bei der Deutschen Post) (vgl. WirtschaftsWoche 2018, S. 006). Ein Grund für die geringe Resonanz könnte in der Angst der Beschäftigten vor Benachteiligung durch den Arbeitgeber liegen. Laut § 9 EntgTransG ist Maßregelung aber verboten. Das geringe Interesse an der Inanspruchnahme

könnte auch aus einem Vermeiden von einem Informationszuwachs über Ungleichheit im Unternehmen resultieren, was laut Festinger eine natürliche Reaktion auf die Kenntnis über Dissonanz ist, um diese nicht noch zu erhöhen (vgl. 1962, S. 3). Ein weiterer Grund könnte in dem Merkmal der Verlustaversion liegen. Der Mensch scheut Verluste (Verschlechterungen zum Referenzzustand) stärker, als er sich über Gewinne (Verbesserungen) freut (vgl. Tversky & Kahneman 1991, S. 1039-1040, 1047). Der Beschäftigte fürchtet eine Enttäuschung zu erleben, wenn er den Medianlohn seiner Kollegen abfragt, und zu erfahren, dass sein Lohn (Referenzzustand) niedriger ist. Um sein Bedauern zu minimieren, zieht er es vor, den Vergleichslohn lieber gar nicht abzufragen, auch wenn er sich über eine höhere Bezahlung oder eine in gleicher Höhe freuen würde.

2.4 Motivation

2.4.1 Definition

Die Erbringung von Leistung beruht laut Schlag auf Können und Wollen. Das Können ist hierbei von der grundsätzlichen Begabung und Fähigkeit abhängig, wohingegen unter Wollen die „Bereitschaft oder auch Motivation [...] sich anzustrengen“ (Schlag 1995, S. 10) verstanden wird (vgl. Schlag 1995, S. 10). Ryan und Deci meinen: „To be motivated means *to be moved to do something*.“ (Ryan & Deci 2000, S. 54) Liegt eine hohe Arbeitsmotivation vor, erbringt das Individuum eine hohe Leistung; ist sie niedrig, führt das zu schlechter Leistung (vgl. Six & Kleinbeck 1989, S. 349). Gemäß Lawler und Porter wirken auf das Ergebnis der Motivation aber auch die Fähigkeit mit ein (vgl. Neuberger 1974, S. 187). Messbar ist Motivation beispielsweise durch die Anstrengung, die ein Individuum unternimmt (vgl. Hess 2018, S. 19).

Wie schon in der Einleitung erwähnt, war lange Zeit die Auffassung vorherrschend, dass der Mensch nur durch Geld zu motivieren ist. Dem stehen aus heutiger Sicht unter anderem die Erkenntnisse der *Self-Determination-Theory*, der extrinsischen und der intrinsischen Motivation sowie Herzbergs *Zwei-Faktoren-Theorie* gegenüber.

2.4.2 Die *Self-Determination-Theory*

Laut Ryans und Decis *Self-Determination-Theory* (SDT) ist Motivation von der Erfüllung der drei psychologischen Grundbedürfnisse Kompetenz, soziale Eingebundenheit und Autonomie abhängig (vgl. Deci & Ryan 2000, S. 229). Werden sie lange nicht befriedigt, kann das unter

anderem zu einem geringeren Wohlbefinden und Amotivation führen (vgl. Deci & Ryan 2000, S. 229; Hess 2018, S. 32).

2.4.3 Intrinsische und extrinsische Motivation

Motivation lässt sich in intrinsisch und extrinsisch unterteilen. Bei der intrinsischen Motivation liegt die Motivation in der Handlung (z. B. Arbeitsinhalt (vgl. Neuberger 1974, S. 188)) selbst: sie ist interessant oder macht Spaß (vgl. Frey & Osterloh 2002, S. 8). Dies erzeugt Arbeitszufriedenheit und somit intrinsische Motivation (vgl. Frey & Osterloh 2002, S. 8). Eine zweite Form intrinsischer Motivation resultiert aus der Übereinstimmung einer Handlung mit Standards, die der Person wichtig sind (z. B. ethische Normen und Fairness) (vgl. Frey & Osterloh 2002, S. 9). Bei der extrinsischen Motivation zählt das Ergebnis (vgl. R. M. Ryan & E. L. Deci 2000, S. 71; Ryan & Deci 2000, S. 55), die Befriedigung der Bedürfnisse erfolgt indirekt (vgl. Frey & Osterloh 2002, S. 8). Beispiele hierfür sind eine Beförderung, Gehaltserhöhung usw. (vgl. Neuberger 1974, S. 188).

2.4.4 Die Beziehung von Arbeitszufriedenheit und Motivation

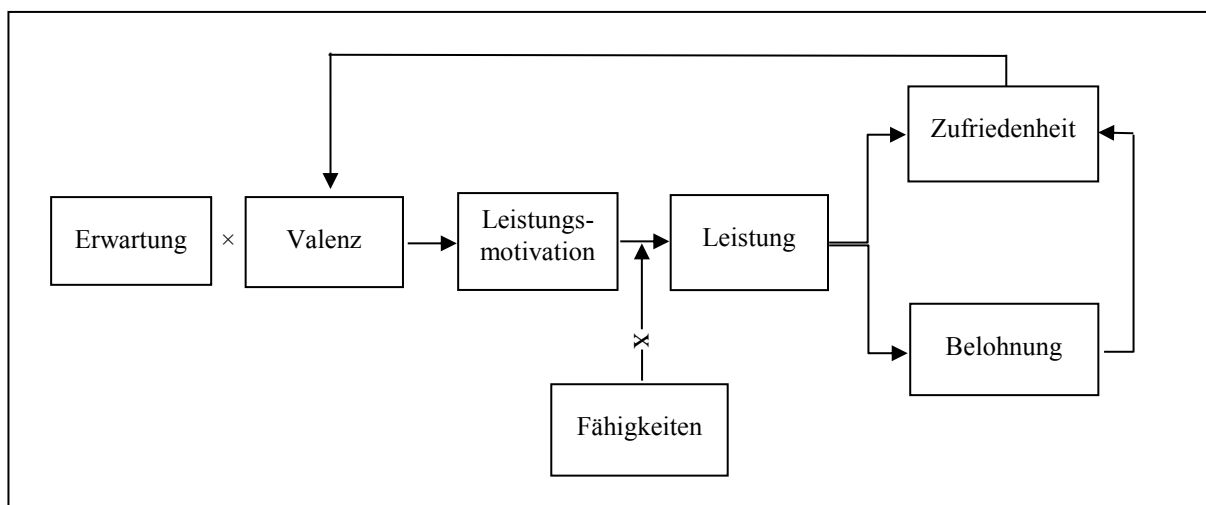
Unter Arbeitszufriedenheit wird laut Lawler „the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values.“ (Locke 1969, S. 316) verstanden. Jobunzufriedenheit ist somit der negative Gefühlszustand, der entsteht, wenn der Arbeitnehmer die Arbeit als frustrierend und behindernd für die Erreichung seiner beruflichen Ziele empfindet (vgl. Locke 1969, S. 316).

Über die Beziehung zwischen Arbeitsmotivation und Leistung und damit auch Motivation gibt es verschiedene Ansichten (vgl. Judge, Thoresen, Bono & Patton 2001, S. 377 u. 381; Neuberger 1974, S. 168-194). Als Beispiel werden hier die Sichtweisen von Herzberg sowie Porter und Lawler vorgestellt.

Herzberg löst in seiner *Zwei-Faktoren-Theorie* zur Arbeitsmotivation Zufriedenheit und Unzufriedenheit voneinander. Bei ihm handelt es sich bei Unzufriedenheit und Zufriedenheit um zwei verschiedene Dimensionen (vgl. Herzberg 1968, S. 56). Beide können vorhanden oder nicht vorhanden sein. Hierzu unterteilt er die Faktoren der Arbeit in *Motivatoren* und *Hygienefaktoren* (vgl. Herzberg 1968, S. 57). Die *Hygienefaktoren* beeinflussen die Unzufriedenheit, *Motivatoren* die Zufriedenheit (vgl. Herzberg 1968, S. 56 f.). *Motivatoren* hängen mit dem Arbeitsinhalt (intrinsisch) zusammen (vgl. Herzberg et al. 1967, S. 82; Herzberg 1968, S. 57).

Beispiele sind Verantwortung, Arbeitsinhalt, Aufstieg und Entfaltungsmöglichkeiten (vgl. Herzberg 1968, S. 57). *Hygienefaktoren* betreffen das Arbeitsumfeld/ die Jobsituation (Kontextfaktoren, d.h. extrinsisch) (vgl. Herzberg et al. 1967, S. 82; Herzberg 1968, S. 57). Hier sind beispielsweise der Status, die Beziehung zum Vorgesetzten oder den Kollegen, die Unternehmenspolitik, die Arbeitsbedingungen oder auch das Gehalt („primarily a dissatisfier“ (Herzberg et al. 1967, S. 87)) zu berücksichtigen (vgl. Herzberg et al. 1967, S. 82 f.; Herzberg 1968, S. 57). Ist ein *Hygienefaktor* nicht erfüllt, ist der Arbeitnehmer unzufrieden (vgl. Herzberg et al. 1967, S. 82; Herzberg 1968, S. 56 f.). Ist er erfüllt, ist er aber nicht zufrieden, sondern nicht unzufrieden (vgl. Herzberg et al. 1967, S. 82; Herzberg 1968, S. 56 f.). In seltenen Fällen steigt durch die positive Ausprägung eines *Hygienefaktors* auch die Zufriedenheit (vgl. Herzberg et al. 1967, S. 80). *Motivatoren* sorgen bei positiver Ausprägung für Zufriedenheit; sind sie nicht erfüllt, ist der Beschäftigte nur nicht zufrieden (vgl. Herzberg et al. 1967, S. 82; Herzberg 1968, S. 56). Soll eine Anstrengungs- und Leistungssteigerung erzielt werden, ist laut Herzberg vor allem auf die *Motivatoren* (Arbeitsinhalt wie bspw. Wachstum) Augenmerk zu legen (vgl. Nerdinger, Blicke & Schaper 2008, S. 388), weil nur sie für Zufriedenheit sorgen und somit eine höhere Motivation bewirken. Bei Herzberg folgt demzufolge aus Zufriedenheit Motivation und Leistung (vgl. Neuberger 1974, S. 186).

Dem entgegen steht die Auffassung von Porter und Lawler, dass aus Motivation Leistung entsteht und daraus direkt oder indirekt Zufriedenheit folgt. Erfahrene Zufriedenheit wirkt dann aber auch wieder auf die Motivation ein (vgl. Neuberger 1974, S. 187 f.). Für ihren Wirkungskreis haben sie die *Erwartungs-Valenz-Theorie* von Vroom durch weitere Einflussgrößen ergänzt (vgl. Neuberger 1974, S. 187) (siehe Darstellung 1).



Darstellung 1: Wirkungskreis nach Porter und Lawler (Neuberger 1974, S. 187)

Neuberger beschreibt die Wirkungsweise wie folgt: Durch Multiplikation der Erwartung(shal- tung) mit der Valenz (Attraktivität des Ergebnisses) wird die Bereitschaft zur Anstrengung und Leistungserbringung bestimmt. Mit dem Vorhandensein bestimmter Fähigkeiten mündet die Arbeitsmotivation in Leistung. Bei intrinsischer Motivation resultiert daraus direkt Zufrieden- heit, bei der extrinsischen wird über den Erhalt einer Belohnung Zufriedenheit generiert (vgl. Neuberger 1974, S. 187). Ist die Person zufrieden, steigt die Valenz und damit die Motivation die Tätigkeit zu wiederholen (vgl. Locke 1970, S. 498; Neuberger 1974, S. 188). Bei der intrin- sischen Motivation folgt somit laut Porter und Lawler, dass aus Motivation Leistung resultiert und diese Zufriedenheit erzeugt. Im Fall der extrinsischen Motivation entsteht ebenso aus der Motivation Leistung, der Weg über die Belohnung zur Zufriedenheit ist aber störanfällig (vgl. Neuberger 1974, S. 188).

Das Zusammenspiel von Arbeitszufriedenheit und Motivation ist somit nicht ganz geklärt. Ers- tere ist sowohl motivierender Faktor als auch - neben Leistung - das Ergebnis von Motivation (vgl. Nerdinger et al. 2008, S. 427).

3 Ausgewählte Theorien zum Vergleich

3.1 Beschäftigungsverhältnis als Austauschbeziehung

Einen großen Einfluss auf das Verhalten des Menschen in Interaktionen mit anderen Menschen haben soziale Austauschprozesse (vgl. Mowday 2003, S. 111). Gemäß der sozialen Austauschtheorie (Prinzip der Reziprozität) von Blau und Homans, auch Gerechtigkeitstheorie genannt, erwartet der Mensch Gleiches für Gleiches. Er möchte demnach für seine erbrachten Aufwendungen (Input) eine faire Gegenleistung (Output) erhalten (vgl. Adams 1963, S. 422). Die Fair-Wage-Effort-Hypothese ist das Pendant der Psychologen zum Prinzip der Reziprozität der Soziologen. Die Hypothese besagt, dass ein Individuum für seine Anstrengung eine faire Bezahlung erwartet (vgl. van Vegchel, Jonge, Bosma & Schaufeli 2005, S. 1118). Bei einem Arbeitsverhältnis handelt es sich um einen Austausch zwischen Arbeitnehmer und -geber (vgl. Adams 1963, S. 422). Der Beschäftigte bringt seine Bildung, seine Leistung, seine Erfahrung, das Wissen über Betriebsabläufe, seine Fähigkeiten etc. (vgl. Adams 1963, S. 422) ein und erwartet dafür vom Arbeitgeber eine Entschädigung bzw. Belohnung in Form von Geld, Beförderung, Zusatzleistungen, Sachzuwendungen usw. (vgl. Adams 1963, S. 423). Eigenschaften, Kenntnisse und Fähigkeiten sind eine Investition - wie Homans die Inputs nennt -, wenn ihr Besitzer sie für relevant hält und folglich eine Gegenleistung für sie erwartet (vgl. Adams 1963, S. 423). Ist der Tauschpartner anderer Meinung, entsteht ein Ungleichgewicht (vgl. Adams 1963, S. 423). Ein Output ist auch dann ein Output, wenn er für den Empfänger nutzlos ist (vgl. Adams 1963, S. 423). Was ein *fairer* Tausch ist, legt der Mensch durch Vergleiche fest (siehe Kapitel 3.2 Die *Equity-Theorie*).

3.2 Die *Equity-Theorie*

Laut Festinger (1954) beurteilt der Mensch seine Fähigkeiten, indem er sich mit Anderen vergleicht (vgl. Festinger 1954, S. 119). Auch das eigene Wohlbefinden bestimmt der Mensch durch ein Vergleichen der eigenen Situation mit der seiner Mitmenschen (Easterlin 1995, S. 36). Für diese Vergleiche zieht er eine einzelne Referenzperson oder auch eine -gruppe als Vergleichsgegenstand heran (vgl. Adams 1963, S. 424; Clark & Oswald 1996, S. 359; Runciman 1966, S. 11). Der Mensch wählt meist jemanden, der ihm selbst bezüglich Leistung, Fähigkeiten oder Meinung ähnelt (vgl. Festinger 1954, S. 121). Hierbei handelt es sich, Adams zufolge, im Arbeitskontext für gewöhnlich um einen oder mehrere Kollegen (vgl. Adams 1963,

S. 424). Adams *Equity-Theorie* entsprechend vergleicht der Arbeitnehmer seinen In- und Output mit dem In- und Output seiner Kollegen (vgl. Adams 1963, S. 424; Rey-Biel 2008, S. 297). Durch diese sozialen Vergleichsprozesse erhält der Arbeitnehmer einen Vergleichswert, anhand dessen er bewertet, ob eine Situation oder auch sein Verhältnis zwischen In- und Output fair oder unfair ist (vgl. Akerlof & Yellen 1990, S. 259; Fehr & Schmidt 1999, S. 820; Mowday 2003, S. 113; Sauer & May 2017, S. 45). Es zählt folglich nicht (nur) der absolute, sondern der relative Lohn (im Verhältnis zum In- und Output der Kollegen) (vgl. Clark & Oswald 1996, S. 359; Cullen & Perez-Truglia 2018, S. 2; vgl. Duesenberry 1962, S. 1; Easterlin 1995, S. 36; Fliessbach et al. 2007, S. 1305 f.; Weibel & Ursin 2006, S. 77). Jaques meint dazu: „A person's attitude towards the wage or salary bracket paid for his work appears to be fundamentally influenced by the extent to which that bracket is consistent with what would be equitable for the range of level of work in his job, or deviates from equity either upwards or downwards.” (Jaques 1970, S. 153) Ein Lohn, den ein Mitarbeiter nach diesen Kriterien als angemessen empfindet, wird als im Folgenden als fairer Lohn bezeichnet. Die *Equity-Theorie* beurteilt also die Verteilungsgerechtigkeit (vgl. Weibel & Ursin 2006, S. 77). Ein Gefühl der Ungleichheit entsteht, wenn das Verhältnis vom eigenen In- und Output nicht ausgewogen zum Verhältnis von In- und Output anderer, genauer der Referenzperson oder -gruppe, ist (vgl. Adams 1963, S. 424). Hierbei zählt allein die Wahrnehmung - und diese divergiert teilweise von der Realität (vgl. Adams 1963, S. 424). Adams definiert Ungleichheit, in Anlehnung an Festingers *Cognitive Dissonance Theory* wie folgt: „Inequity exists for Person whenever his perceived job inputs and/or outcomes stand psychologically in an obverse relation to what he perceives are the inputs and/or outcomes of Other.” (Adams 1963, S. 424) Mit „Person“ (engl.) ist die Person gemeint, die betrachtet wird, „Other“ bezeichnet die Referenzperson oder -gruppe, mit der sich „Person“ bezüglich ihres In- und Outputs vergleicht (vgl. Adams 1963, S. 424). Laut Festinger (1957) führen Dissonanzen, also die oben beschriebenen Unstimmigkeiten bzw. Differenzen in der Wahrnehmung, zu einem Gefühl des Unbehagens (vgl. 1962, S. 3). Bemerkt ein Individuum beim Abfragen des Lohns der Kollegen, dass eine Differenz zwischen dem eigenen Lohn und dem Vergleichslohn existiert², führt dies zu einer Verschlechterung seines Befindens, da es nicht der *Equity-Theorie* entspricht und somit als unfair empfunden wird. Adams Theorie wurde

² Gemäß der *Equity-Theorie* ist hierbei egal, ob er selbst einen höheren oder niedrigeren Lohn erhält.

von vielen Autoren bestätigt (vgl. Walster, Walster & Berscheid 1978, S. 128). Der Arbeitnehmer möchte dieses Risiko nicht eingehen, da er Verluste ablehnt, und fragt den Lohn deswegen gar nicht erst ab (zweite Interpretation der Verlustaversion).

Bei der Beurteilung der Güte des Ergebnisses eines Vergleichs ist der *Better-Than-Average-Effect* zu beachten. Dieser sagt aus, dass sich die meisten Menschen für überdurchschnittlich gegenüber ihren Mitmenschen halten (vgl. Akerlof & Yellen 1990, S. 264). Sie haben folglich von sich selbst ein unrealistisch positives Bild (vgl. Alicke, Klotz, Breitenbecher, Yurak & Vredenburg 1995, S. 822; Alicke, Dunning & Krueger 2005, S. 6). Erwartet der Mensch allerdings für seine eigenen Aufwendungen eine faire Gegenleistung, hat aber keine realistischen Vorstellungen von seiner Arbeitsleistung, seinen Fähigkeiten etc. (vgl. Locke 1970, S. 488), sondern überschätzt sich, kann kein faires Verhältnis entstehen (vgl. Akerlof & Yellen 1990, S. 264). Der Vergleich ist subjektiv verzogen, da der Arbeitnehmer seinen Input vergleichsweise hoch bewertet.

3.3 Die *relative Einkommenshypothese* bzw. *Relative Deprivation*

Ökonomen und Soziologen fanden heraus, dass, neben der absoluten Position bezüglich Einkommen oder Status, auch die relative Position von Bedeutung ist (vgl. Clark & Oswald 1996, S. 359; Cullen & Perez-Truglia 2018, S. 2; vgl. Duesenberry 1962, S. 1; Easterlin 1995, S. 36; Fliessbach et al. 2007, S. 1305 f.; Weibel & Ursin 2006, S. 77). Erhält die Referenzperson ein höheres Einkommen oder hat einen höheren Status, ist die Person unzufrieden, da sie sich nun benachteiligt fühlt, obwohl sich an ihrer absoluten Position oder/ und Bezahlung nichts geändert hat (vgl. Clark & Oswald 1996, S. 360; Hirschman & Rothschild 1973, S. 546). Nur ihre relative Position hat sich durch den Informationszuwachs verändert. „[...] changing the salary of one employee can affect the behavior of other employees in the firm.” (Cullen & Perez-Truglia 2018, S. 2). Der Ökonom Duesenberry nennt dies *relative Einkommenshypothese* (vgl. Duesenberry 1962; Hirschman & Rothschild 1973, S. 546).

Eine Person ist so lange mit ihrer Situation zufrieden, bis sie durch Vergleiche erfährt, dass mehr erzielbar ist (vgl. Runciman 1966, S. 9; Stürmer 2009, S. 165). Als Folge ist sie so lange unglücklich, bis sie diesen ersehnten Zustand erreicht hat (vgl. Runciman 1966, S. 9). Während ihr etwas fehlt, das sie gerne hätte, und sie sieht, dass jemand anderes (die Referenzperson) es hat, fühlt sie sich relativ depriviert (vgl. Runciman 1966, S. 10; Stürmer 2009, S. 165). Folgen

sind Neid und das Gefühl einer ungerechten Behandlung (vgl. Runciman 1966, S. 10) oder auch Unmut und Zorn (vgl. Smith, Pettigrew, Pippin & Bialosiewicz 2012, S. 203). Auch Clark und Oswald fanden 1996 heraus, dass die Kenntnis über die Höhe der Löhne der Referenzpersonen einen hohen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit des Individuums hat (vgl. Clark & Oswald 1996, S. 375).

3.4 Ungleichheitsaversion

Der Mensch empfindet eine Ungleichheitsaversion, was bedeutet, dass er Gleichheit und Fairness gegenüber Ungleichheit und Unfairness vorzieht (vgl. Fehr & Schmidt 1999, 819 f.). Liegt Ungleichheit vor, erzeugt das im Individuum ein Spannungsgefühl (vgl. Adams 1963, S. 427; Weibel & Ursin 2006, S. 77). Dies führt dazu, dass es nach Festingers *Theory of cognitive dissonance* und Adams *Equity-Theory* die Ungleichheit beheben möchte (vgl. Adams 1963, S. 427; Festinger 1962, S. 3 u. 263; Weibel & Ursin 2006, S. 77). Die Stärke dieser Motivation hängt von dem Grad an vorhandener Dissonanz ab (vgl. Adams 1963, S. 427; Festinger 1962, S. 263). Zusätzlich umgeht der Mitarbeiter Situationen und den Erhalt von Informationen, die die Differenz erhöhen würden (vgl. Festinger 1962, S. 3 u. 264).

Diese Fairnesspräferenz wurde auch in verschiedenen experimentellen Studien beobachtet. Sie beruhen meist auf dem *Ultimatum-* oder *Diktatorspiel*. Beim *Ultimatumspiel* werden die Probanden in Zweierpaare aufgeteilt (vgl. Camerer 2003, S. 48). Aufgabe ist die Aufteilung eines Geldbetrags innerhalb der Paarungen. Jeweils ein Mitspieler gibt ein einmaliges Angebot (frei wählbarer Geldmenge) bezüglich der Aufteilung ab, während der andere ein Vetorecht hat (vgl. Camerer 2003, S. 44 u. 48): Schlägt der erste Spieler eine Aufteilung vor, die dem zweiten nicht zusagt, kann dieser ablehnen und beide gehen leer aus (vgl. Camerer 2003, S. 43). Meistens werden 40 Prozent offeriert (vgl. Camerer 2003, S. 43 u. 49). Bei einem Angebot von unter 20 Prozent wird die Hälfte der Angebote abgelehnt (vgl. Camerer 2003, S. 43 u. 49). Ein möglicher Grund hierfür ist, dass der Spieler wütend über die empfundene Kränkung ist, die aus der ungerechten Aufteilung resultiert (vgl. Camerer 2003, S. 49). Der Spieler mit dem Vetorecht verzichtet somit lieber darauf überhaupt etwas zu erhalten - was seinen Gewinn maximieren würde (vgl. Camerer 2003, S. 43) - als ein unfaires Angebot anzunehmen und ein negatives Gefühl zu empfinden (vgl. Camerer 2003, S. 44). Beim *Diktatorspiel* wird untersucht, ob die Teilungsbereitschaft des Angebot abgebenden Spielers auf Altruismus beruht, oder er nur fürchtet, dass der andere Spieler ablehnt und er somit leer ausgeht (vgl. Camerer 2003, S. 44). Bei dieser

Abwandlung existiert im Gegensatz zum *Ultimatumspiel* kein Vetorecht. Ein Spieler („Diktator“) kann den Betrag beliebig zwischen sich und dem Mitspieler aufteilen (vgl. Camerer 2003, S. 44). Ein gewinnmaximierender homo oeconomicus würde sich als Diktator selbst den gesamten Betrag geben und der zweiten Person gar nichts zuteilen. Stattdessen teilen sich die Angebotsteller zwar selbst einen wesentlich größeren Teil des Geldes zu als ihren Mitspielern, lassen diese aber nicht leer ausgehen (vgl. Camerer 2003, S. 43). Dies zeugt davon, dass eine Neigung zum Altruismus und zu Fairness vorhanden ist und dass der Mensch nicht zwangsläufig rational handelt, wie es vom homo oeconomicus zu erwarten ist (vgl. Camerer 2003, S. 43). Für das *Ultimatumspiel* folgt somit, dass die Anbietenden altruistisch handeln, aber die Angst vor einer Ablehnung des Angebots seine Höhe positiv beeinflusst (vgl. Camerer 2003, S. 44).

4 Die Entstehung von Ungleichheit

Das Verhalten eines Individuums hängt davon ab, ob es sich gerecht oder ungerecht behandelt fühlt (vgl. Jaques 1970, S. 154). Folglich spielt Ungleichheitsaversion auch im Unternehmen, und somit für die Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit, eine bedeutende Rolle.

Es kann zu drei Situationen kommen (vgl. Mowday 2003, S. 113):

$$\frac{O_P}{I_P} = \frac{O_O}{I_O}$$

$$\frac{O_P}{I_P} < \frac{O_O}{I_O}$$

$$\frac{O_P}{I_P} > \frac{O_O}{I_O}$$

In der ersten Situation liegt Gleichheit vor. Sie ist, sowohl für den Mitarbeiter (P = Person) als auch den Kollegen (O = Other), fair, da ihr Input-Output-Verhältnis ($\frac{Output}{Input}$) äquivalent ist.

Die zweite und dritte Variante sind ungerecht (Ungleichheit existiert): Bei der zweiten Variante ist der Mitarbeiter benachteiligt, bei der dritten der Kollege (vgl. Mowday 2003, S. 113). Das wahrgenommene Ungleichgewicht möchte der Mitarbeiter beheben (Homöostase), um sich besser zu fühlen (vgl. Weibel & Ursin 2006, S. 77).

Die folgende Tabelle (Darstellung 2) verdeutlicht die Entstehung des Ungleichheitsgefühls.

Person	Other			
	Low-High	High-Low	Low-Low	High-High
Low-High	0	2	1	1
High-Low	2	0	1	1
Low-Low	1	1	0	0
High-High	1	1	0	0

Darstellung 2: Die Entstehung von Ungleichheit (Adams 1963, S. 425)

Die erste Angabe in der ersten Spalte und der zweiten Zeile der Darstellung 2 steht für den Input, die zweite für den Output (vgl. Adams 1963, S. 425). Im Folgenden gilt Geld als Beispiel für Output und Leistung/ Anstrengung als Beispiel für Input. „Person“ ist, wie schon in Kapitel 3.2 geschildert, die Person, die betrachtet wird, und „Other“ bezeichnet die Referenzperson oder -gruppe (vgl. Adams 1963, S. 424). Zur Vereinfachung wurden nur die Angaben „high“ and „low“ verwendet. Die Zahlen 0, 1 und 2 sind relative Angaben des Grades an Ungleichheitsempfinden (je höher die Zahl, desto größer das Gefühl der Ungleichheit) (vgl. Adams 1963, S. 425). Wie der Tabelle (Darstellung 2) zu entnehmen ist, liegt Ungleichheit unabhängig davon vor, ob „Person“ mehr oder weniger Geld erhält als gerecht wäre (vgl. Adams 1963, S. 426). Ungleichheit liegt immer dann vor, wenn In- und Output von „Person“ and „Other“ auf irgendeine Weise voneinander abweichen (vgl. Adams 1963, S. 426). Adams meint: „[...] it is not the absolute magnitude of perceived inputs and outcomes that results in inequity, but rather the relative magnitudes pertaining to Person and Other.” (Adams 1963, S. 426) Es zählt somit gemäß Adams nicht das Verhältnis von Input zu Output an sich, sondern nur die Relation verglichen mit der der Kollegen. Stimmen In- und Output aller Beschäftigten überein, liegt Gleichheit vor (0). Ist die Relation von In- zu Output bei allen Mitarbeitern an sich fair, aber nicht äquivalent zueinander (z. B. low-low und high-high), ist die Situation dennoch gerecht. Ungleichheit ist nur vorhanden, wenn das Verhältnis bei „Person“ oder der Referenzperson oder -gruppe nicht ausgewogen ist. Die größte Ungleichheit (2) tritt auf, wenn sowohl Input als auch Output der Mitarbeiter voneinander abweichen (vgl. Adams 1963, S. 426). Ungleichheit beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter, ihre Arbeitszufriedenheit und ihre Motivation (vgl. Jaques 1970, S. 154). Sie ist sowohl abhängig vom wahrgenommenen Verhältnis ihrer Belohnung (bspw. Anerkennung und/ oder Lohn) zu ihrer erbrachten Leistung als auch ihrem Verhältnis von Input zu Output zu dem ihrer Kollegen (Referenzperson).

5 Die Auswirkungen ungleicher Entlohnung

Es ist sehr wahrscheinlich, dass durch Lohntransparenz Mitarbeiter mit Ungleichheiten in der Entlohnung konfrontiert werden. Laut Homans ist ausgleichende Gerechtigkeit, in diesem Fall ein fairer Lohn, aber für die Zufriedenheit der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung (vgl. Homans 1968, S. 224). Entspricht die Bezahlung des Mitarbeiters dem fairen Lohn, fühlt er sich laut Jaques angemessen behandelt (vgl. Jaques 1970, S. 154 f.). Was passiert, wenn die Erwartungen diesbezüglich nicht erfüllt werden, wird im Folgenden beantwortet. Dabei macht es einen Unterschied, ob der Mitarbeiter mehr oder weniger als die Referenzgruppe (Kollegen) verdient (vgl. Adams 1963, S. 426). Die Intensität der Reaktion ist davon abhängig, wie sehr der aktuelle Lohn vom fairen abweicht und wie sensibel das Individuum gegenüber Ungerechtigkeit ist (vgl. Schmitt et al. 2009, S. 19). Zunächst wird hier auf den Fall eingegangen, dass das Entgelt unterhalb des fairen Lohns liegt.

Jaques schlüsselt die Reaktion des Mitarbeiters, der Ungleichheit empfindet, detailliert auf: Bei einer Differenz von bis zu drei Prozent geht das Individuum davon aus, dass der Unterschied gerechtfertigt ist. Bei fünf Prozent unter dem gerechten Lohn beginnt er sich unfair behandelt zu fühlen (vgl. Jaques 1970, 154 f.). Bemerkt ein Individuum, dass jemand anderes bessergestellt ist, ist es unzufrieden (vgl. Duesenberry 1962, S. 27). Ein Mitarbeiter, der sich benachteiligt fühlt, kann unterschiedlich reagieren. Gemäß Runciman empfindet der Mitarbeiter beim Vorliegen von Ungleichheit ein Gefühl des Entbehrens. Er ist neidisch und unzufrieden (vgl. Akerlof & Yellen 1990, S. 259; Runciman 1966, S. 10). Des Weiteren kann, resultierend aus dem Ausbleiben der erwarteten Befriedigung (keine ausreichende Belohnung), Frustration empfunden werden, was unter Umständen zu aggressivem Verhalten führt (vgl. Greenberg 1990a, S. 565; Stürmer 2009, S. 117) (beachte S. 16 unten). Es ist möglich, dass die Benachteiligung als Kränkung aufgefasst wird, was sich ebenfalls in Wut ausdrücken könnte (vgl. Camerer 2003, S. 49). Fehlende Wertschätzung und nicht empfundene Anerkennung der eigenen Kompetenz führt laut Herzberg zu Unzufriedenheit (vgl. Herzberg et al. 1967, S. 76) und somit zu Demotivation (vgl. Hess 2018, S. 34). Liegt der eigene Lohn mindestens zehn Prozent unter dem gerechten Lohn, wird für ihn die ungleiche Behandlung (Benachteiligung) eindeutig und er wird, als Folge seiner Unzufriedenheit, entweder das Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen oder, aufgrund seiner Frustration, im Verborgenen schlechte Absichten hegen (vgl. Jaques 1970, 154 f.). Hierzu zählt kontraproduktives Verhalten (vgl. Herzberg et al. 1967, S. 127; Slichter 1920, S. 40; Weibel & Ursin 2006, S. 77) sowie das Durchführen von Vergeltungsmaßnahmen für den zu niedrigen Output (vgl. Nerdinger et al. 2008, S. 454). Beispiele sind

Sabotage, Diebstahl (vgl. Greenberg 1990), langsames Arbeiten und Arbeitszeitenbetrug (vgl. Nerdinger et al. 2008, S. 454). Ab zehn Prozent negativer Abweichung steigen die Arbeitsplatzwechselabsichten (vgl. Jaques 1970, 154 f.). Dies könnte einerseits darin begründet liegen, dass er sich von einem anderen Unternehmen eine höhere Bezahlung verspricht, andererseits entgeht er so dem negativen Gefühl, das aus der Ungleichheit resultiert (vgl. Nerdinger et al. 2008, S. 454). Ist ihm ein Jobwechsel nicht möglich, arbeitet er trotz seines Unmuts weiter, verspürt aber keine Freude (vgl. Jaques 1970, 154 f.). Jaques beschreibt das Verhalten des Mitarbeiters wie folgt: „[...] he will tend to do his job more or less competently, but with an absence of that zest and enthusiasm which makes for high efficiency and personal satisfaction in work.” (Jaques 1970, 154 f.) Gemäß der Studie von Cullen und Perez-Truglia tritt der Effekt der reduzierten Anstrengung und Leistung als Reaktion auf einen höheren Lohn der Referenzperson bei horizontalen Vergleichen, also Kollegen der gleichen Gehaltsklasse, auf (vgl. Cullen & Perez-Truglia 2018, S. 3).

Verdient der Mitarbeiter mehr als dem gerechten Lohn entsprechen würde, ist er sich zunächst über seinen Vorteil bewusst, stört sich daran aber nicht. Ab zehn Prozent mehr fürchtet er diesen Bonus wieder zu verlieren (vgl. Jaques 1970, S. 155). Außerdem empfindet er eventuell Gewissensbisse, Schuldgefühle und Mitleid (vgl. Greenberg 1990b, S. 400; Jaques 1970, S. 155; Weibel & Ursin 2006, S. 77). Es kann aber auch sein, dass ihm die Ungleichheit egal ist. Jaques beobachtete auch, dass eine Überbezahlung Selbstüberschätzung fördert (vgl. Jaques 1970, S. 158). Dies kann dazu führen, dass er keine seiner Aufgaben abgeben möchte, nicht offen für Neues ist oder ohne Rücksichtnahme nach mehr Geld strebt. (vgl. Jaques 1970, S. 155) In der von Jaques untersuchten Abteilung kam es außerdem zu Neid und Rivalität bezüglich guter Positionen; qualifizierte Personen erhielten teilweise nicht die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen. Aufgrund von Schikanen durch schlechter gestellte Mitarbeiter verließen einige Arbeitnehmer das Unternehmen. Insgesamt litt der Gruppenzusammenhalt und es entstand eine unbeständige Atmosphäre (vgl. Jaques 1970, S. 158). Werden die Auswirkungen auf Motivation betrachtet, wirkt sich laut Akerlof und Yellen eine Überkompensation (höherer Lohn als fair wäre) nicht positiv auf die Anstrengung bzw. Leistung aus (vgl. Akerlof & Yellen 1990, S. 259). Auch Card et al. zufolge kommt es bei einer Bezahlung über dem Median der Kollegen zu keinem (wie bei Akerlof und Yellen) oder lediglich einem leichten Anstieg der Motivation (vgl. Card et al. 2012, S. 2995). Dieser ist aber deutlich kleiner als deren Abnahme im Falle einer Unterkompensation (Lohn kleiner als fair). Auch Adams erwähnt in seiner Arbeit einen Anstieg der Leistung bei überbezahlten Mitarbeitern (vgl. Adams 1963, S. 433).

Im Folgenden werden mögliche Handlungen des Ungleichheit wahrnehmenden Mitarbeiters nach Adams vorgestellt, mit denen der Angestellte versucht, die Ungleichheit zu reduzieren (vgl. Adams 1963, S. 427-429). Je größer das Unbehagen ist, desto mehr bemüht sich das Individuum, die Ungleichheit zu beheben (vgl. Festinger 1962, S. 266-267). Diese Motivation ist auch positiv für den Arbeitgeber, denn „[...] when inequities are reduced, individual productivity increases, [...]“ (Adams 1963, S. 432) Ist der Input des Arbeitnehmers im Vergleich zu seinem Output oder dem Input der Referenzperson zu niedrig, möchte er seinen Input erhöhen (vgl. Adams 1963, S. 427). Dies könnte in Form der Erbringung erhöhter Arbeitsleistung oder der Teilnahme an einer Fortbildung geschehen (vgl. Adams 1963, S. 427-428). In seinen Experimenten von 1962 und 1963 beobachtete Adams (vgl. Adams 1963, S. 434-435), dass zwischen den Mitarbeitern, die pro Stunde bezahlt werden und denen, die pro Stück bezahlt werden, zu unterscheiden ist. Beide verändern ihren Input, um Ungleichheit zu reduzieren, nur passt Ersterer die produzierte Menge und Letzterer die produzierte Qualität an. Ist der Input hingegen zu hoch, kann der Mitarbeiter das nur durch eine Reduzierung seiner Arbeitsleistung (Menge, Qualität) ausgleichen (vgl. Adams 1963, S. 428). Liegt eine Unterkompensation aufgrund eines zu niedrigen Outputs im Vergleich zum eigenen Input oder zum Output der Kollegen vor, wird der Mitarbeiter eine Lohnerhöhung anstreben (vgl. Adams 1963, S. 428). Andere Möglichkeiten wären bspw. eine Beförderung, Zusatzleistungen oder Sachzuwendungen (vgl. Adams 1963, S. 428). Eine zu hohe Belohnung gleicht der Mitarbeiter möglicherweise durch Spenden (an Wohltätigkeitsorganisationen) aus (vgl. Adams 1963, S. 428). Eine weitere Reaktion auf wahrgenommene Ungerechtigkeit (egal welcher Art) ist Absentismus, die Bitte um Versetzung oder kündigen (vgl. Adams 1963, S. 428). Weiterhin möglich ist das Verzerren von Tatsachen bezogen auf die eigene Person oder Kollegen durch eine Auf- bzw. Abwertung von beispielsweise der Universität, an der ein Abschluss erlangt wurde (vgl. Adams 1963, S. 428). Die gestaltet sich aber z.B. bei der Lohnhöhe als schwierig (vgl. Adams 1963, S. 428). Ebenso kann der Arbeitnehmer versuchen, auf die Referenzperson einzuwirken, sodass sie eine niedrigere Leistung erbringt, versetzt oder gekündigt wird oder das von sich aus anstrebt. (vgl. Adams 1963, S. 429). Des Weiteren kann für gewöhnlich die Referenzperson oder – gruppe ausgetauscht werden (vgl. Adams 1963, S. 429). Dies ist nach Anwendung des Entgelttransparenzgesetzes jedoch nicht möglich, da bei ihm die Kollegen zum Vergleich herangezogen werden, die die gleiche Position innehaben und die gleichen Aufgaben erledigen. Eine passendere Gruppe kann im Unternehmen nicht gefunden werden. Auch ein Wechsel von einem Kollegen zum nächsten ist nicht möglich, da dem Antragsteller durch das Gesetz nur der Medianlohn der Abteilung

und nicht der Lohn einzelner Personen mitgeteilt wird. Bei dem Versuch einer Reduzierung der Ungleichheit kann es bei Personen des gleichen sozialen Systems zu Problemen kommen, wenn sie handeln, ohne sich abzusprechen (vgl. Adams 1963, S. 429). Adams nennt hierfür einige Beispiele: Ein Beispiel beschreibt den Versuch zweier Individuen ihren Input anzupassen - einer reduziert und einer erhöht. Letztendlich haben beide ihren Input getauscht, das Ungleichgewicht existiert aber immer noch (vgl. Adams 1963, S. 429). Es könnte auch sein, dass ein Mitarbeiter eine fehlende Kompensation seines Inputs wahrnimmt und diesen infolgedessen senkt, während ein Kollege eine Lohnerhöhung für ihn erwirkt. Der Mitarbeiter erhält also nun für weniger Leistung eine höhere Entlohnung (vgl. Adams 1963, S. 430).

Wie schnell der Mitarbeiter negative Reaktionen zeigt, hängt von seiner Verpflichtung gegenüber dem Ziel (vgl. Locke 1968, S. 186) und seiner Sensibilität gegenüber Ungerechtigkeit (vgl. Adams 1963, S. 428; Schmitt et al. 2009, S. 19) ab. Festinger und Schmitt zufolge existieren individuelle Unterschiede in der Toleranz von Dissonanzen. Dementsprechend können Personen unterschiedlich lange Ungleichheit ertragen bis sie handeln, da ihr Empfinden von Unbehagen divergiert (vgl. Festinger 1962, S. 266-267; Schmitt et al. 2009, S. 19). Sind die Bemühungen des Mitarbeiters Gleichheit herzustellen (längere Zeit) nicht erfolgreich und er somit unzufrieden, verstärkt sich die Frustration zunehmend (vgl. Stürmer 2009, S. 117). Diese kann gemäß der Frustrations-Aggressions-Hypothese wiederum zu aggressivem Verhalten führen (vgl. Stürmer 2009, S. 117). Hier sind aber auch personale und situative Faktoren bedeutsam (vgl. Stürmer 2009, S. 117). Eine weitere Möglichkeit, um dem aus Ungleichheit resultierenden Distress (d.h. negativen Stress) (vgl. van Vegchel et al. 2005, S. 1118) und der eventuell als unangenehm empfundenen Arbeit zu entgehen, ist, wie oben schon erwähnt, Rückzugsverhalten in Form von Absentismus und/ oder Fluktuation (vgl. Herzberg et al. 1967, S. 88 u. 127; Nerdinger et al. 2008, S. 454; Six & Kleinbeck 1989, S. 349; Weibel & Ursin 2006, S. 77). Auch Gratifikationskrisen (Effort-Reward-Imbalance) können eintreten (vgl. Schunck, Sauer & Valet 2013, S. 555). Eine Gratifikationskrise nach Siegrist ist chronischer Stress durch ein Ungleichgewicht zwischen Anstrengung (Input) und Belohnung (Output) (vgl. van Vegchel et al. 2005, S. 1117-1118), was zu Krankheiten wie Herzproblemen, Depressionen oder Burnout führen kann (vgl. Schunck et al. 2013, S. 555). Die Erläuterungen der vorherigen Seiten zu den Gefühlen eines Individuums, die aus einer ungerechten Lohnverteilung resultieren können, werden in der folgenden Darstellung übersichtlich zusammengefasst.

Überkompensation	Unterkompensation
<ul style="list-style-type: none"> - Neutrales Gefühl bis leichte Zufriedenheit - Gleichgültigkeit - Schuldgefühle - Mitleid - keine oder leicht höhere Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> - Unzufriedenheit - Unmut - Neid - Frustration - Aggression - Distress - Demotivation

Darstellung 3: Übersicht über aus Ungleichheit resultierende Gefühle (eigene Darstellung)

Wie in den vorherigen Abschnitten beschrieben, wirkt sich Ungleichheit in Kombination mit Transparenz negativ auf die Motivation des benachteiligten Mitarbeiters und damit auch negativ für den Arbeitgeber aus. Erhöht er den Lohn des benachteiligten Mitarbeiters, würde dies die Ungleichheit und die daraus resultierende Unzufriedenheit und den Motivationsverlust reduzieren oder sogar vollständig beseitigen. Laut Herzberg wäre der Mitarbeiter höchstwahrscheinlich nur nicht mehr unzufrieden, eventuell aber auch zufrieden (vgl. Herzberg et al. 1967, S. 80 u. 82). Ein eventuelles Ungleichgewicht zwischen dem eigenen Input und Output würde behoben bzw. verkleinert werden, was zu einem niedrigeren Stresslevel führen würde (vgl. weiter oben Gratifikationskrise). Empirische Untersuchungen ergaben zudem, dass die subjektive Zufriedenheit mit wachsendem Einkommen steigt (vgl. Frey & Stutzer 2009, S. 11). Eine Lohnerhöhung würde den Mitarbeiter also zufriedener oder zumindest weniger unzufrieden machen. Laut Frey und Stutzer nimmt Wohlempfinden, das ein Individuum aufgrund materieller Dinge empfindet, allerdings schnell ab – der Mensch gewöhnt sich an diesen neuen (besseren) Zustand. Als Folge stellt er immer höhere Ansprüche (adaptiver Hedonismus) (vgl. Frey & Stutzer 2009, S. 12). Außerdem zählt nicht nur die absolute Lohnhöhe, sondern auch die relative (vgl. Clark & Oswald 1996, S. 359; Cullen & Perez-Truglia 2018, S. 2; vgl. Duesenberry 1962, S. 1; Easterlin 1995, S. 36; Fliessbach et al. 2007, S. 1305 f.; Weibel & Ursin 2006, S. 77). Nach der *Equity-Theorie* wird der Mitarbeiter bei seinen Lohnvorstellungen auf ein Gleichgewicht zwischen seiner Input-Output-Relation und der der Kollegen achten, da er Ungleichheit ablehnt. Cohn et al. zufolge führt eine Lohnsteigerung nur zu einer höheren Anstrengung, wenn zuvor Unfairness wahrgenommen wurde, und beseitigt dann die negative Reziprozität. Fair oder überbezahlte Angestellte sind durch einen Lohnanstieg nicht motivierter (vgl. Cohn, Fehr & Goette 2015, S. 1791).

Unsicher ist allerdings, ob der Lohn der Angestellten durch Transparenz steigen würde. Auch wenn der Arbeitnehmer nun durch das Wissen über die Löhne Anderer eine größere Verhandlungsmacht hat, steigen die Löhne vermutlich trotzdem nicht an. Der Grund hierfür ist, dass den Arbeitgeber viele Beschäftigte um eine Lohnerhöhung bitten würden, wenn er den Lohn eines Mitarbeiters erhöht. Diesen Umstand beschreiben auch Akerlof und Yellen: „If firms must pay a high wage to some groups of workers [...] demands for pay equity will raise the general wage scale for other labor in the firm, who would otherwise see their pay as unfair.” (1990, S. 265) Card et al. äußern aber in ihrer Studie, dass durch Lohntransparenz langfristig eine Änderung in der Lohnsetzung und der Mitarbeiterzusammensetzung erzielt werden kann, was letztendlich die Verteilungsgerechtigkeit verbessert (vgl. Card et al. 2012, S. 3002).

Eine andere Sichtweise auf die Auswirkungen von Ungleichheit bietet *das Modell des rationalen Aktualisierens* (vgl. Card et al. 2012, S. 2984). Bei diesem misst der Mitarbeiter relativer Bezahlung keine Bedeutung bei, sondern nutzt die Lohninformationen seiner Kollegen, um Hinweise zu seiner eigenen Zukunft zu bekommen (vgl. Card et al. 2012, S. 2984). Er freut sich somit als Schlechtverdiener über hohe Löhne seiner Kollegen, während ihn niedrige Löhne nicht zufrieden stellen (vgl. Card et al. 2012, S. 2984). Dies widerspricht den vorherigen Erläuterungen. Eine große Ähnlichkeit zu diesem Model weist Hirschmans *Tunnel-Effekt* auf. Dieser besagt, dass der Mitarbeiter sich nicht an der sozialen Ungleichheit und den Unterschieden stört, da er sieht, wie Andere um ihn herum aufsteigen und er dies auf sich und seine Zukunft überträgt. Er hat höhere Erwartungen für seine eigene soziale Mobilität und Zukunft (vgl. Card et al. 2012, S. 2984; Cullen & Perez-Truglia 2018, S. 2; Hirschman & Rothschild 1973, S. 546). Sein Neid wird durch die Vorfreude auf seine zukünftige Entwicklung verdrängt (vgl. Hirschman & Rothschild 1973, S. 546). Der Grund hierfür ist, dass das Wohl eines Menschen von seiner derzeitigen oder zukünftigen Zufriedenheit abhängt (vgl. Hirschman & Rothschild 1973, S. 545). Wird die gesteigerte Erwartung enttäuscht, verspürt der Mitarbeiter Wut und möchte die erfahrene Ungerechtigkeit beheben (vgl. Hirschman & Rothschild 1973, S. 545). Homans merkt hierzu an, dass die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Zorn mit zunehmendem Ausmaß an Ungleichheit zunimmt (vgl. Homans 1968, S. 64). Der *Tunnel-Effekt* bezieht sich Cullen und Perez-Truglia zufolge auf vertikale Lohnvergleiche, also Lohnvergleiche mit Personen einer höheren Hierarchieebene (vgl. Cullen & Perez-Truglia 2018, S. 2 f.). Für die Untersuchung der Wirkung des Entgelttransparenzgesetzes, bei dem über den Medianlohn der Kollegen der gleichen Abteilung und dem gleichen Tätigkeitsbereich Auskunft erteilt wird,

ist dieser Effekt somit nicht bedeutsam, bei der Betrachtung der generellen Auswirkungen von Lohntransparenz hingegen schon.

6 Empirische Auswertung verschiedener Studien

6.1 Grundlagen zur Auswertung von Studien – die Gütekriterien

Neben der Beurteilung zweier Studien auf die Erfüllung der Gütekriterien *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* wird in diesem Kapitel ebenfalls auf ihren Untersuchungsgegenstand, den Ablauf des Experiments und das Ergebnis eingegangen. Dazu werden zunächst die Gütekriterien vorgestellt, wobei das Erste, die Objektivität, eine Aussage darüber tätigt, ob die in der Studie gewonnenen Ergebnisse vom Untersucher abhängen oder eine andere Person die gleichen Ergebnisse erhalten würde (vgl. Lienert 1994, S. 7). Unterschieden werden kann - abhängig von der Phase – in Durchführungsobjektivität, Auswertungsobjektivität und Interpretationsobjektivität (vgl. Lienert 1994, S. 8). Durchführungsobjektivität ist nicht gegeben, wenn der Untersucher bei der Durchführung des Tests durch sein Verhalten den Probanden beeinflusst (vgl. Lienert 1994, S. 8). Dem ist durch eine möglichst weite Standardisierung der Untersuchungssituation vorzubeugen (vgl. Lienert 1994, S. 8). Dies erfolgt beispielweise durch eine akribische (schriftliche) Instruktion des Untersuchenden und eine Minimierung der Interaktion zwischen dem Untersucher und dem Versuchsteilnehmer (vgl. Lienert 1994, S. 8). Des Weiteren kann die Durchführungsobjektivität durch situative Bedingungen, die Art der Auswertung oder die Auswahl der Testitems - also die Testbestandteile wie Fragen, Aufgaben (vgl. Rost 2004, S. 18) - eingeschränkt sein (vgl. Rost 2004, S. 33). Die Auswertungsobjektivität betrifft, wie der Name schon verrät, die Auswertung. Diese erfolgt nach festen Regeln. Bei Ankreuztests ist sie voll erfüllt, da die Versuchsperson selbst die Antwort auswählt, die in ihren Augen richtig ist. Dies ist bei Aufgaben oder Fragen, die eine freie Beantwortung mit sich bringen, nicht der Fall. Hier entscheidet der Auswerter in welche Schlüsselrichtung die Antwort weist, weshalb diese Art von Fragen bzw. Aufgaben weniger auswertungsobjektiv ist (vgl. Lienert 1994, S. 8). Die Interpretationsobjektivität befasst sich mit der Überprüfung, ob verschiedene interpretierende Personen mit den gleichen Messergebnissen die gleichen Schlüsse ziehen (Himme 2009, S. 485; Lienert 1994, S. 8). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Objektivität die Unabhängigkeit des gewonnenen Ergebnisses von der Person beurteilt, die den Test vorstellt bzw. erklärt, die ihn auswertet und die ihn interpretiert (vgl. Rost 2004, S. 39). Die Objektivität ist laut Rost eine „logische Voraussetzung für Reliabilität und Validität“ (Rost 2004, S. 39).

Bei der Reliabilität wird die Zuverlässigkeit des Messinstruments oder -verfahrens bewertet (vgl. Hammann & Erichson 2000, S. 93; Himme 2009, S. 485). Dazu zählt wie genau es ein Merkmal des Probanden (Persönlichkeit, Charakter) misst (vgl. Lienert 1994, S. 9) und ob somit bei einer erneuten Messung unter gleichen Bedingungen dasselbe Messergebnis erzielbar ist (vgl. Rost 2004, S. 33). Wird die Reliabilität untersucht, wird das Augenmerk auf die unsystematischen (variablen) Fehler gelegt (vgl. Hammann & Erichson 2000, S. 93). Bei einem Panel besteht die Möglichkeit, dass die Reliabilität z. B. durch die Sorgfalt der Befragten oder Befragenden und die Größe des Panels beeinflusst wird (vgl. Hammann & Erichson 2000, S. 93).

In die Validität (Gültigkeit) fließen die systematischen, also gleichbleibenden Fehler ein (vgl. Hammann & Erichson 2000, S. 93). Sie bezieht sich, wie die Reliabilität, auf die Genauigkeit des Tests, betrachtet aber im Gegensatz zur Reliabilität nur, wie gut das zu untersuchende Merkmal gemessen oder vorhergesagt wird (vgl. Himme 2009, S. 485; Lienert 1994, S. 10; Neuberger 1974, S. 194). Sie sagt somit aus, welche Aussagekraft das gewonnene Ergebnis bezogen auf die Messabsicht hat (vgl. Rost 2004, S. 33).

6.2 Analyse der Studie *Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction*

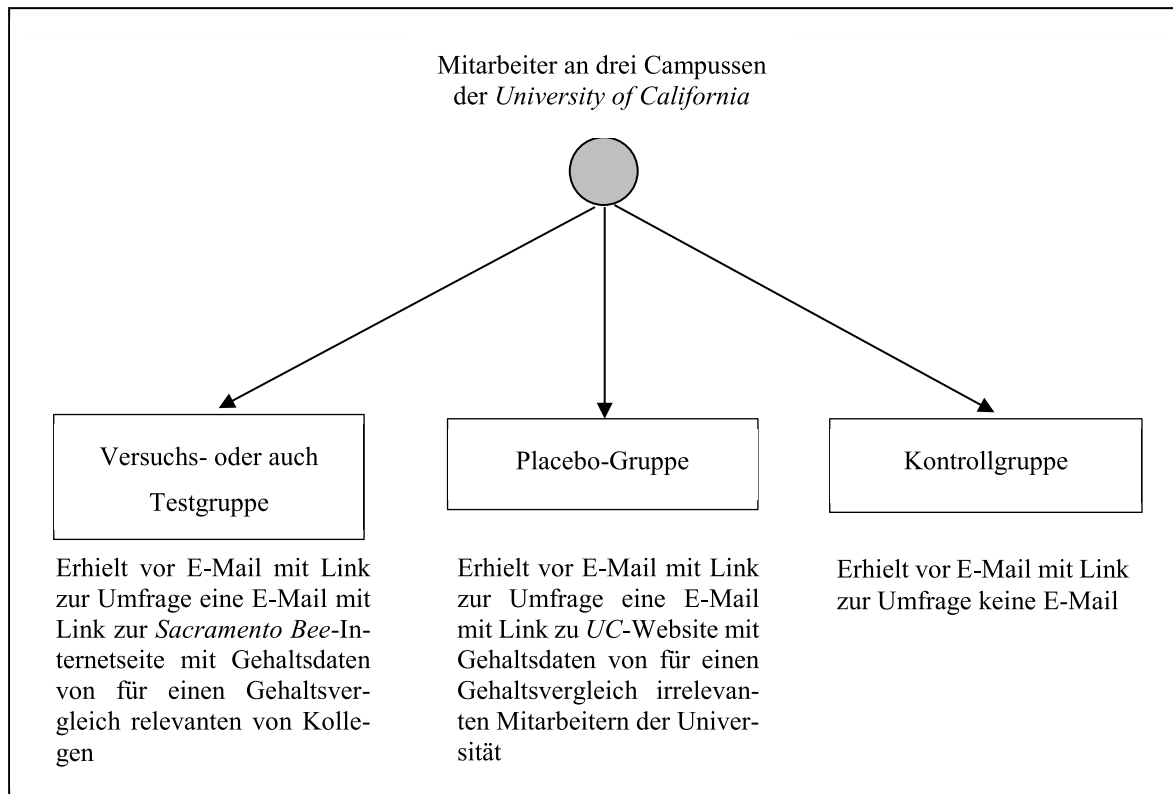
6.2.1 Aufbau und Untersuchungsgegenstand der Studie *Inequality at work*

Das Paper *Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction* wurde im Jahr 2012 von David Card, Alexandre Mas, Enrico Moretti und Emmanuel Saez im American Economic Review veröffentlicht. Es untersucht die Auswirkungen einer Bekanntgabe der Löhne auf die Arbeitszufriedenheit und die Jobwechselabsichten der Mitarbeiter. Dabei wird eine Methode zur Bewertung relativer Gehaltsvergleiche angewendet, bei der ein Teil der Testpersonen Zugang zu Gehaltsinformationen erhält.

Im Jahr 2008 wurde von der Zeitung *Sacramento Bee* eine Internetseite (Datenbank) eingerichtet, die es ermöglicht, sich über das Entgelt des Jahres 2007 von Staatsangestellten in Kalifornien zu informieren (vgl. Card et al. 2012, S. 2982 u. 2986). Diese Möglichkeit nutzten Card et al. zur Durchführung ihres Experiments. In ihre quantitative Erhebung wurden rund 42000 Mitarbeiter (von drei Campussen) der University of California Berkeley eingebunden (vgl. Card et al. 2012, S. 2987), von deren Mitarbeitern auch Gehaltsdaten auf der Website vorliegen. Diese wurden zufällig in zwei Gruppen unterteilt: eine Versuchs- und eine Kontrollgruppe. Die Versuchsgruppe wurde per E-Mail je nach Campus entweder im Oktober 2008, im November 2008

oder Mai 2009 auf die Lohnvergleichsseite aufmerksam gemacht (vgl. S. 2982 u. 2986), die Kontrollgruppe hingegen nicht. Einige (Kontroll-)Mitarbeiter des einen Campus (siehe Anhang A0 der Studie) erhielten eine Placebo-E-Mail, die zwar ebenfalls auf eine Seite mit Löhnen hinwies, allerdings handelte es sich hierbei um Löhne von Personen einer deutlich höheren Gehaltsgruppe (vgl. S. 2986).

Während der Durchführung der Studie stieg die Nutzung der Internetseite auf mehr als das Doppelte (vgl. S. 2982). Es wurde beobachtet, dass die große Mehrheit (ca. 80 Prozent) der neuen Nutzer den Lohn von Kollegen der gleichen Abteilung oder Gehaltsklasse ermittelte. Beides zusammen bringt ein großes Interesse an der Bezahlung der Kollegen zum Ausdruck (vgl. S. 2982). Drei bis zehn Tage nach Erhalt der E-Mail wurden alle drei Gruppen zu ihrer Lohn- und Arbeitszufriedenheit sowie ihren Jobwechselintentionen per standardisiertem Online-Fragebogen befragt (vgl. S. 2987). Der Fragebogen unterteilte sich in drei Teile: Arbeitszufriedenheit und Lohngleichheit, demografische und jobspezifische Fragen und die Kenntnis über die Lohnvergleichsseite. An dieser Befragung nahmen nur ungefähr 20 Prozent der ca. 42000 Mitarbeiter der drei Campusse bzw. knapp 23 Prozent der rund 32000 Personen, deren Gehaltsdaten in Erfahrung gebracht werden konnten, teil. Die Gesamtteilnehmeranzahl der Online-Befragung betrug somit insgesamt knapp 6400 (siehe Anhang A1 und A3 der Studie). Die gewonnenen Informationen wurden anschließend danach aufgeteilt, ob es sich bei dem jeweiligen Datensatz um eine Person der Versuchsgruppe (mit Zugang zu den richtigen Gehaltsdaten), der Placebo-Gruppe (mit Zugang zu den unwichtigen Gehaltsdaten) oder der Kontrollgruppe (also ohne Hinweis auf die Möglichkeit des Lohnvergleichs) handelt. Eine Übersicht über die teilnehmenden Parteien ist Darstellung 4 zu entnehmen.



Darstellung 4: Gruppeneinteilung der Studie *Inequality at work* (eigene Darstellung)

Daraufhin wurden die Daten der Testgruppe (Synonym für Versuchsgruppe) in zwei Gruppen unterteilt: Zum einen in die Daten von Personen, deren Gehalt über und zum anderen in die Daten von Personen, deren Gehalt unter dem Median des Gehalts ihrer Kollegen der gleichen Gehaltsklasse liegt. Die Studie zeigt, dass ein asymmetrischer Effekt zwischen über- und unterkompensierten Mitarbeitern vorliegt. Beschäftigte, die unterbezahlt werden (Lohn unter dem Median der Löhne der Kollegen), sind unzufrieden und deutlich bestrebt sich einen anderen Job zu suchen (vgl. S. 2994, S. 2995, S. 2997, Tabelle 4 auf Seite 2994, 3001). Die Zufriedenheit und die Jobwechselabsichten der Beschäftigten, die über dem Median liegende Löhne erhalten, steigt hingegen durch die Erlangung des Wissens über den Medianlohn der Kollegen nur kaum bis überhaupt nicht an (vgl. Tabelle 5 auf S. 2995). Im Jahr 2011 überprüften die Autoren, ob die Jobwechselabsichten der befragten Personen tatsächlich in die Realität umgesetzt wurden. Um zu ermitteln, ob der jeweilige Mitarbeiter noch an der Universität beschäftigt ist, überprüften sie, ob eine E-Mailadresse noch aktiv ist (vgl. S. 3000). Das Ergebnis dieser Überprüfung der Angaben der Mitarbeiter war, dass sich keine präzise Aussage über den Zusammenhang von Ungleichheit und Fluktuation treffen lässt. Es ist zwar eine Zunahme bei den Abgängen der niedrig bezahlten Beschäftigten zu verzeichnen (was sich mit den Angaben zu ihrer Intention und Unzufriedenheit deckt), diese ist aber zu ungenau, um einen eindeutigen

Zusammenhang herstellen zu können (vgl. S. 3001). Diese Diskrepanz könnte einerseits an einer Verbreitung der Informationen über die Existenz der Datenbank liegen, andererseits herrschte zu dieser Zeit aufgrund einer Rezession hohe Arbeitslosigkeit, die eine Jobsuche erschwerte und somit einige Personen von einem Jobwechsel abhielt (vgl. S. 3001).

Damit belegt die Studie die *relative Einkommenshypothese* (vgl. S. 2997). Die Autoren weisen auf den Seiten 2997-2998 auf zwei mögliche Einschränkungen der Aussagekraft des Ergebnisses hin: Der Mitarbeiter könnte die Lohndifferenz, wenn er unter dem Median bezahlt wird, gemäß dem *rationalen Aktualisierungs-Modell (Rational Updating Model)* als Chance für die Zukunft begreifen und trotzdem die Job- und Bezahlungszufriedenheit senken und einen Jobwechsel anstreben. Das *rationale Aktualisierungs-Modell* kann somit nicht ausgeschlossen werden, da es sein kann, dass der größere Effekt der *relativen Einkommenshypothese* die Auswirkungen überlagert. Des Weiteren merken die Autoren an, dass der geringere bis nicht auftretende positive Effekt bei Besserverdienern daran liegen könnte, dass diese generell einen Zugang zu Lohninformationen haben. Der Zugang zur Internetseite und somit den Lohninformationen würde für sie keine neuen Erkenntnisse bringen. Sie wären also nicht zufriedener oder unzufriedener als vor der Bekanntgabe des Links zu der Vergleichsseite durch die Autoren. Dieser höhere Informationsstand wird aber von den Autoren bezweifelt, da die Besserverdiener auch die Internetseite aufgerufen haben und sie somit zuvor anscheinend keine Kenntnis über die Löhne der Kollegen hatten.

Die Studie zeigt, dass es im Interesse der Arbeitgeber liegt, den Lohn geheim zu halten, da eine Offenlegung zu Unzufriedenheit und Fluktuation (der Schlechtverdiener) führt. Langfristig könnte es zu einem Umschwung in der Lohnsetzung und der Mitarbeiterzusammensetzung führen, was sich letztendlich positiv auf die Verteilungsgerechtigkeit auswirkt (vgl. S. 3002).

6.2.2 Auswertung und Beurteilung der Qualität der Studie *Inequality at work*

Bei der Studie handelt es sich um eine randomisierte kontrollierte Studie (RCT). Grundlage ist hierfür eine Zusammenstellung der Gruppen nach dem Zufallsprinzip, um eine Einflussnahme des Untersuchenden zu verhindern (vgl. Frieden 2017, S. 465). Die RCT zählt zu den Interventionsstudien. Es wird in verschiedene Gruppen unterschieden: eine Versuchsgruppe (mit Intervention) und mindestens eine Kontrollgruppe (vgl. Frieden 2017, S. 465). Bei der vorliegenden Studie wurden eine Kontroll- (ohne Intervention) und eine Placebo-Gruppe (mit Kontrollintervention) integriert. Der Eingriff auf die Versuchsgruppe erfolgte bei dieser Studie durch das

Versenden einer E-Mail und den darin enthaltenen Hinweis auf den Zugang zu, für die Studie relevante, Informationen (Lohn der Kollegen). Die Kontrollintervention bestand darin, der Placebo-Gruppe Informationen (zum Gehalt der Kollegen) zur Verfügung zu stellen (vgl. Kapitel 3, Adams 1963, S. 424; Festinger 1954, S. 121), die für einen Vergleich unzureichend sind.

Zur Bewertung der Güte der Studie wird die Studie auf die Erfüllung der Gütekriterien untersucht, beginnend mit der Beurteilung der Objektivität. Die Durchführungsobjektivität ist gegeben, da der Untersucher die Umfrageteilnehmer bei der Durchführung des Tests nicht durch sein Verhalten beeinflusst hat. Dies ist durch das Ausbleiben einer persönlichen Interaktion zwischen den beiden Parteien gewährleistet: die Kommunikation erfolgte via E-Mail. Alle Teilnehmer der selben Versuchsgruppe erhielten den selben standardisierten Text (vgl. S. 2986). Es könnte sein, dass dieser Text eine Beeinflussung enthält. Für eine Beeinflussung spricht eine geringere Beteiligung der Versuchspersonen an der Online-Befragung im Vergleich zu den Personen, die keine E-Mail erhalten haben (vgl. S. 2988 sowie Anhang A0 und A3 der Studie). Die Folge einer Beeinflussung wäre eine nicht vom Zufall erzeugte Teilnahmebereitschaft, was zu einer Stichprobenverzerrung (Selection Bias) führen würde (vgl. S. 2998). Dies wurde von den Autoren untersucht, indem sie den selben Text an eine Placebo-Gruppe schickten (nur der Link war abweichend) (vgl. S. 2998). Auch unter diesen Mitarbeitern kam es zu hoher Nichtbeantwortung, was darauf hindeutet, dass der E-Mailinhalt nicht für die geringe Antwortquote verantwortlich ist (vgl. S. 2988-2989). Es könnte allerdings sein, dass die schlecht bezahlten Mitarbeiter schon durch die Erwähnung der Untersuchung von Ungleichheit im Unternehmen beeinflusst wurden und eine niedrigere Zufriedenheit empfanden, da sie folglich von ihrer Existenz ausgingen. Auf das eventuelle Vorliegen dieses *Priming Effekts* gehen die Autoren selbst auf S. 2998 ein. Auf der darauffolgenden Seite kommen sie zu dem Ergebnis, dass der *Priming Effekt* und die Stichprobenverzerrung nicht ursächlich für die Ergebnisse der Tabelle 4 der Studie sind, da die Antworten der Placebo-Gruppe stark von denen der Testgruppe abweichen (siehe Tabelle 6 der Studie): Die Placebo-Gruppe ist deutlich zufriedener und weniger gewillt den Job zu wechseln (vgl. S. 2999). Ausschlaggebend hierfür ist eine fehlende Anerkennung der Personen der geteilten, deutlich höheren Gehaltsklasse und anderen Abteilung als Referenzperson/-gruppe. Dies liegt darin begründet, dass sich der Mensch mit Personen vergleicht, die ihm ähneln bzw. in einer ähnlichen Situation sind (vgl. Kapitel 3, Adams 1963, S. 424; Festinger 1954, S. 121). Ein Grund für die geringe Antwortquote, sowohl der Versuchsgruppe als auch der Placebo-Gruppenmitglieder, wird von den Autoren darin vermutet, dass das wiederholte Anschreiben als Belästigung empfunden wurde (vgl. Card et al. 2012, S. 2987).

Die Auswertungsobjektivität ist gegeben, da es sich bei dem Fragebogen um einen Ankreuztest handelt. Bei diesem wählt die Versuchsperson die Antwort selbst aus. Außerdem erfolgt die Auswertung unter Verwendung statistischer Methoden; größtenteils in Form multipler linearer Regression (OLS). Die daraus resultierende Nachvollziehbarkeit ist zudem positiv für die Interpretationsobjektivität. Auch die Autorenanzahl von vier Personen kommt ihr, durch so gewährleisteten Austausch, zugute. Zudem wurde das Paper laut *Google Scholar* 543 Mal zitiert (Stand: 04.10.2018). Dies spricht ebenso wie ein Bestehen der Überprüfung durch das (renommierte) Journal für eine objektive Interpretation der Daten.

Bei der Überprüfung der Studie fiel der Verfasserin dieser Arbeit eine Widersprüchlichkeit in Anhang A3 auf. Die dort angegebenen Probandenzahlen von Test- und Vergleichsgruppe in der zweiten Frage ergeben addiert nicht die angegebene Gesamtprobandenanzahl. Die Teilnehmeranzahl der Testgruppe von 776 ist vermutlich falsch. Auffällig ist auch, dass die Testgruppe sowohl in der vorherigen Frage als auch den folgenden Fragen 1776 Individuen umfasst und die Gesamtsumme dort zutreffend ist. Es ist dementsprechend anzunehmen, dass es sich um einen Druckfehler, also einen unsystematischen Fehler, handelt, der in die Berechnung nicht mit eingeflossen ist. Diese Annahme bestätigte sich auf Nachfrage bei den Autoren. Auch sonst konnte kein Punkt identifiziert werden, der die Reliabilität einschränkt.

Für eine hohe Validität spricht der Anspruch der Autoren an sich selbst mögliche Probleme zu identifizieren und zu entkräften. So gehen sie beispielsweise auf die *Incomplete Compliance* (vgl. S. 2985), das *Rational Updating*, den *Selection Bias*, den *Priming effect* und den eventuellen Wissensvorteil der Besserverdiener über das Gehalt der Kollegen ein. Unter der *Incomplete Compliance* ist zu verstehen, dass eventuell jemand aus der Kontrollgruppe die Seite mit den Löhnen aufgerufen oder jemand, der den Link geschickt bekommen hat (Person aus der Testgruppe), die Informationen nicht abgefragt hat (vgl. S. 2985). Des Weiteren geben die Autoren durch die Abbildung vieler Tabellen einen detaillierten Einblick in ihre Forschungsergebnisse und den Prozess der Datenauswertung. Die Validität ist somit als gegeben anzusehen.

In der Studie findet die Durchführung eines Pretests keine Erwähnung. Mit seiner Hilfe wird die Qualität eines Fragebogens oder einzelner Bestandteile vor der Hauptbefragung getestet und evaluiert (vgl. Porst 2014, S. 190). Fehlt der Pretest, kann das als kritisch für die Qualität und somit die Erfüllung der drei Gütekriterien angesehen werden (vgl. Porst 2014, S. 190 f.). Da aber die Fragen alle verständlich sind und das Richtige damit gemessen wird, ist davon auszugehen, dass der Versuch vorher geprobt wurde. Dagegen spricht, dass durch eine andere Formulierung in der E-Mail (ohne Erwähnung der Ungleichheit) der *Priming-Effekt* – auch wenn

er die Studie letztendlich nicht signifikant beeinflusst hat – gänzlich hätte vermieden werden können. Laut Aussage von Herrn Card, Herrn Mas und Herrn Moretti (per E-Mail) wurde ein Vortest im wirtschaftlichen Fachbereich der Universität Berkeley durchgeführt. Dieser Fachbereich war nicht Teil der Hauptbefragung. Die Gütekriterien gelten somit als erfüllt.

Des Weiteren erfolgte die Veröffentlichung des Papers in der Zeitschrift *American Economic Review*. Dieses erhielt beim *VHB Jourqual* 2 und 3 die Bewertung A+ und zählt somit zu den herausragenden, weltweit führenden wissenschaftlichen Zeitschriften auf dem Gebiet der BWL oder ihrer Teildisziplinen. Im *VWL-Handelsblatt-Ranking* von 2015 hat das Journal ebenfalls mit einem HB-Gewicht von 1,0, die höchste Bewertung erreicht. Die Studie hat somit bereits ein strenges Prüfverfahren durchlaufen, was darauf hinweist, dass die Schlussfolgerung der Verfasserin zur Einhaltung der Gütekriterien richtig ist.

6.3 Analyse der Studie *Social comparison and effort provision: Evidence from a field experiment*

6.3.1 Aufbau und Untersuchungsgegenstand der Studie *Social comparison and effort provision*

In dem, im Jahr 2014, veröffentlichten Paper *Social Comparison and Effort Provision: Evidence from a Field Study* untersuchen die Autoren Alain Cohn, Benedikt Hermann, Ernst Fehr und Frédéric Schneider mit einem Feldexperiment den Effekt einer Lohnkürzung des eigenen Gehalts und des eines Kollegen auf die individuelle Motivation unter Lohntransparenz (vgl. Cohn et al. 2014, S. 877).

Für das Experiment kooperierten die Autoren mit einer Firma in Deutschland, die ein Internetportal betreibt und Mitgliedskarten verkauft, die auch als Eintrittskarte für verschiedene Bars und Clubs dienen. Die Autoren übernahmen den Großteil der Kosten für eine Werbekampagne in den beiden Großstädten Hamburg und Berlin (siehe Excel-Datei im Anhang), unter der Bedingung, sie für das geplante Experiment nutzen zu dürfen. Probanden verkauften in den beiden Städten jeweils in Zweierteams an verschiedenen hoch frequentierten Orten, entweder an großen Einkaufsstraßen oder vor einem Nachtclub, an zwei aufeinander folgenden Wochenenden Mitgliedskarten an Passanten. Um die Probanden anzuwerben, schaltete die Firma ein Inserat in einem Jobportal, in dem von einem Lohn von etwa zehn Euro und zwei Schichten von je drei Stunden an zwei aufeinander folgenden Wochenenden die Rede war. Bewerber, die zuvor schon

mit der Firma Kontakt hatten oder einen fest Angestellten persönlich kannten, wurden abgelehnt. Die Firma hatte keine Absichten die Probanden im Anschluss an die Werbekampagne weiter zu beschäftigen und teilte dies den Kandidaten auch mit. (vgl. S. 881) Insgesamt wurden 96 Probanden angenommen (vgl. S. 887). Ihre Aufgabe war es, an belebten Plätzen Mitglieds-karten entweder zu einem Preis von fünf Euro zu verkaufen oder sie im Tausch gegen Kontakt-informationen für die Datenbank der Firma auszuhändigen. Später wurden die Kunden kontak-tiert, wodurch festgestellt werden konnte, ob die angegebenen Daten der Wahrheit entsprechen (vgl. S. 882). Falsche Informationen wurden bei der späteren Auswertung zur Leistung des Probanden nicht erfasst (vgl. S. 888). Über falsche Angaben wurden die Probanden nicht infor-miert (vgl. S. 882). Die Zweierteams teilten sich an den ihn zugewiesenen Plätzen auf, um sie jeweils besser abdecken zu können (vgl. S. 882). Auf diese Weise arbeiteten die Probanden in Teams und es konnte ihnen dennoch eine individuelle Leistung, in Form der Anzahl an ver-kaufen oder im Tausch gegen Kontaktinformationen abgegebenen Karten, zugeordnet werden (S. 882). Durch die gleiche Tätigkeit der beiden Teammitglieder und die räumliche Nähe ver-suchten die Autoren eine Situation zu erzeugen, in der sich die Probanden als Kollegen wahr-nehmen und miteinander vergleichen (S. 878). Bereits zu diesem Zeitpunkt waren die Proban-den, ohne ihr Wissen, in drei Gruppen (HH, LL, HL) eingeteilt worden (vgl. S. 878 und Fußnote S. 882). Alle Gruppen erhielten ein separates Training, wie sie ihre Aufgabe auszuführen haben und wurden in Zweiergruppen, bestehend aus *Arbeiter 1* und *Arbeiter 2* eingeteilt. Im Verlauf des Experiments veränderten sich die Gruppen nicht. Zusätzlich erhielten sie die Information, dass beim Versäumen einer Schicht ohne Angabe eines Grundes, wie zum Beispiel Krankheit, 30 Euro an den Arbeitgeber zu zahlen sind (vgl. S. 881). Am ersten Wochenende erhielten alle Teilnehmer einen Stundenlohn von zwölf Euro, am nächsten wichen die Löhne ab. Die Gruppe HH, kurz für HighHigh in Bezug auf den Lohn, erhielt weiterhin zwölf Euro. Bei der Gruppe LL, kurz für LowLow, wurde der Stundenlohn auf neun Euro gekürzt. In der Gruppe HL, kurz für HighLow, behielt ein Teilnehmer, genannt HL_{nocut} , den hohen Lohn, während der jeweils andere, HL_{cut} , den niedrigeren Lohn von neun Euro pro Stunde erhielt. Den HL Gruppen wurde dabei lediglich mitgeteilt, dass alle *Arbeiter 2* nur noch neun Euro pro Stunde verdienen und dies eine Entscheidung des Managements sei (vgl. S. 883.). Drei Hypothesen sollten dabei über-prüft werden (vgl. S. 885):

- 1) Die Probanden HL_{cut} verringern ihre Leistung nach der Lohnkürzung stärker als die Probanden der Gruppe LL.

- 2) Gruppe HL_{nocut} verhält sich nach der Lohnkürzung des Teampartners nicht anders als zuvor und somit wie Teilnehmer der Gruppe HH.
- 3) Probanden der Gruppe LL verringern ihre Leistung im Vergleich zur Gruppe HH.

Die Ergebnisse des Experiments werden im Folgenden zusammengefasst. Der Tabelle 2 der Studie auf Seite 887 kann entnommen werden, dass am zweiten Wochenende kein Proband unentschuldigt fehlte und sich nur drei krankmeldeten. Sie gehörten jeweils einer anderen Gruppe an und meldeten sich krank bevor die Lohnkürzung bekannt gemacht wurde, weshalb die Autoren davon ausgehen, dass die Lohnkürzung hierauf keinen Einfluss hatte (vgl. S.887). Abbildung 1 (vgl. S. 889) zeigt, dass die Gruppen HH und HL_{nocut} am zweiten Wochenende die Anzahl ihrer ausgegebenen Karten um acht bzw. zehn Prozent steigern konnten. Die Autoren führen dies auf Lerneffekte zurück (vgl. S. 892). Bei den Gruppen LL und HL_{cut} wurde hingegen ein Rückgang der Anzahl festgestellt (vgl. S. 887). Der Leistungsabfall war bei den Mitgliedern der Gruppe HL_{cut} deutlich größer als bei ihren Kollegen der Gruppe LL (vgl. S. 887). HL_{cut} verschlechterte sich um 16 Prozent im Vergleich zum vorherigen Wochenende, LL nur um durchschnittlich fünf Prozent. Wird zusätzlich berücksichtigt, dass durch eine größere Anzahl an Passanten auch das Potenzial Karten abzugeben stieg, sank die Leistung von Gruppe LL um 16 und die der Gruppe HL_{cut} sogar um 31 bis 34 Prozent (vgl. S. 889 f.). Die Autoren kommen außerdem zu dem Schluss, dass die Gruppe HL_{cut} nicht nur die schwächste Leistung am zweiten Wochenende erbrachte, sondern ihren Arbeitgeber vermutlich zudem bestahl. Hierfür werden zwei Argumente angeführt: zum einen sank ausschließlich bei der Gruppe HL_{cut} der berichtete Anteil an Barzahlungen, während er bei allen anderen Gruppen anstieg, zum anderen stieg der Anteil falscher Kontaktinformationen bei dieser Gruppe am stärksten an. Dies legt den Verdacht nahe, dass die Probanden Barzahlungen annahmen und anschließend falsche Kontaktinformationen an ihren Arbeitgeber weiterleiteten. (vgl. S. 894 f.) Die Autoren beobachteten auch, dass die relative Leistung der ersten Woche der Teilnehmer der Gruppe HL_{cut} im Vergleich zu ihren HL_{uncut}-Partnern keinen Einfluss auf deren Verhalten hatten. Sie handelten also unabhängig davon, ob die Lohnkürzung eventuell doch auf einen geringeren Input ihrerseits zurückzuführen sein könnte (vgl. S. 890 f.). Durch diese Ergebnisse sahen die Autoren alle drei Hypothesen bestätigt (vgl. S. 889, 891 u. 892). Eine Umfrage unter den Teilnehmern nach Ende des Experiments in Hinblick auf deren Lohnzufriedenheit legt laut den Autoren darüber hinaus nahe, dass die Unzufriedenheit über den Lohn die Ursache für den Leistungsabfall in Gruppe HL_{cut} ist (vgl. S. 895).

6.3.2 Auswertung und Beurteilung der Qualität der Studie *Social comparison and effort provision*

Bei der Studie handelt es sich um ein Feldexperiment, bei der die Probanden zufällig ausgewählt wurden. Angestellt wurden die Personen, die sich auf das Stellengesuch bewarben. Die einzige Einschränkung ist, dass ein Team immer aus zwei Personen des gleichen Geschlechts bestand, um Geschlechterunterschiede so weit wie möglich zu minimieren.

Zunächst wird die Studie auf die drei Arten von Objektivität untersucht. Bei der Durchführungsobjektivität ist kritisch zu betrachten, dass wiederholt Kontakt zwischen den Probanden und den Mitarbeitern bestand, die die Studie durchführten. Eine Einflussnahme durch die Betreuer der Studie kann so nicht ausgeschlossen werden. Dies war sowohl bei den Einführungsveranstaltungen (S. 882), den Kontrollbesuchen während der Arbeitszeit (S. 882) als auch der Überbringung der Nachricht, dass eine Lohnkürzung vorgenommen werden wird, der Fall (S. 883). Diese Kritik wird dadurch abgeschwächt, dass das Vorgehen stets standardisiert war (S. 882 f. und Online-Anhang: „Instructions for Group Leaders“). Auch die situative Bedingung ist nicht optimal. So musste bei dieser Feldstudie auf verschiedene Orte und verschiedene Zeiten zurückgegriffen werden, da sonst verschiedene Teams miteinander hätten interagieren können (vgl. S. 881 f.). Einige Bedingungen, wie die Anzahl potenzieller Kunden, waren somit nicht immer gleich. Eine Abschätzung des jeweiligen Potenzials erfolgte durch die Mitarbeiter (nicht die Probanden) (vgl. S. 882). Diese floss später auch mit in die Berechnungen ein (vgl. S. 888). Auch wenn die Ungleichheiten damit verringert wurden, ist auch diese Abschätzung problematisch. Sie wird in der Kategorie *Reabilität* berücksichtigt. Zur Durchführungsobjektivität kann noch gesagt werden, dass die Zusammensetzung der Teams und der Orte, an denen die jeweiligen Teams aufgestellt waren, nicht variierte. Eine unterschiedlich gute Zusammenarbeit zwischen zwei Probanden oder ein durchgängig weniger belebter Ort, wirken so auf die gleiche Gruppe ein und da die Abweichungen relativ zu den Ergebnissen der selben Gruppe ist, gehen sie so nicht ins Endergebnis ein.

Bei der Auswertungsobjektivität ist positiv hervorzuheben, dass die Auswertung der Daten transparent erfolgte. Es werden nicht nur Zwischenergebnisse angegeben, sondern im Anhang auch die einzelnen Daten, die zu diesen Ergebnissen führten. Bei der Interpretation der Objektivität ist hervorzuheben, dass standardisierte statistische Methoden verwendet wurden.

Unsystematische Messfehler zählen zur Reabilität. Während die Zählung verkaufter Karten unproblematisch ist, ist die Abschätzung des Potenzials von Ort und Zeit kritisch zu sehen. Hierbei

kann die subjektive Einschätzung der Betrachter von Fall zu Fall geschwankt haben. Da die Studien aber an einer Vielzahl von Orten und Zeiten durchgeführt wurde und die Schwankungen unsystematisch sind und alle Gruppen betreffen, wird das Ergebnis des Feldexperiments dadurch nur unwesentlich eingeschränkt.

Ein weiterer unsystematischer Messfehler könnte bei der Qualität der Kontaktdaten vorliegen. Es konnte nicht unterschieden werden, ob die Daten vom Kunden falsch angegeben wurden oder der Proband sich die Daten ausgedacht hat. Bei der Beurteilung der Qualität ist ein falscher Datensatz stets zu Ungunsten der Probanden ausgelegt worden. Wie beim anderen unsystematischen Messfehler kann auch hier argumentiert werden, dass diese Ungenauigkeit für alle Gruppen und Zeiten gilt, und durch die hohe Zahl an Karten in den jeweiligen Gruppen eine signifikante Verzerrung der Daten ausgeschlossen werden kann. Bei dem Aufstellen der Vermutung, Probanden der Gruppe HL_{cut} könnten betrogen und Geld selbst einbehalten haben, wäre diese Unterscheidung besonders wichtig gewesen. Allerdings war sie nicht möglich, da man die Probanden sonst die gesamte Zeit über hätte beobachten und die Kundendaten gleich an Ort und Stelle hätte überprüfen müssen. Da die Schwankungen in den Falschangaben aber so groß sind und mit der Angabe der Gruppe HL_{cut} einhergehen, die Kunden hätten ihnen prozentual weniger Karten abgekauft, während alle anderen Gruppen einen Anstieg verzeichneten, ist von der Richtigkeit der Schlussfolgerung der Autoren auszugehen. Zu diesem Schluss kommt auch der statistische Test auf Seite (vgl. S. 894 f.).

Es folgt nun die Untersuchung der Validität, also wie gut das gewünschte Merkmal, in diesem Fall die Motivation und deren Schwankung aufgrund des herbeigeführten Lohnunterschieds, gemessen wurde. Hierbei ist positiv zu erwähnen, dass den Probanden ausdrücklich mitgeteilt wurde, dass eine längerfristige Beschäftigung ausgeschlossen ist (vgl. S. 881 f.). Langfristige Ambitionen der Probanden, die sie eventuell über akute Ungleichheit hätten hinwegsehen lassen, können so ausgeschlossen werden.

Die Qualität des nach Ende des Projekts verschickten Fragebogens, auf den 61 Probanden antworteten, lässt sich leider kaum einschätzen, da er weder in der Studie noch im Anhang näher definiert wird. Seine Kernaussage, dass die Lohnzufriedenheit unter den Mitgliedern der Gruppe HL_{cut} am geringsten war, stützt lediglich das Ergebnis. Das deutliche Absinken der Leistung in der gesamten Gruppe HL_{cut} im Vergleich zu allen anderen Gruppen, hätte bereits die Hypothese bestätigen können, dass auch empfundene Ungleichheit und nicht nur die Lohnkürzung an sich die Motivation und Leistungsbereitschaft beeinträchtigen. Die anderen Ergebnisse erscheinen ebenso plausibel. HL_{uncut} verhält sich in der Tat sehr ähnlich wie die Gruppe

HH, während die Gruppe LL zwar im Vergleich zur Gruppe HH in Bezug auf die Leistung zurückfällt, aber immer noch einen höheren Output liefert als die Gruppe HL_{cut} und das, obwohl sie beide einen identischen Stundenlohn erhalten.

Die Veröffentlichung der Studie erfolgte im *Journal of the European Economic Association*. Für diese Zeitschrift erfolgte leider im *Journal Quality 3* kein Ranking, im *JQ 2.1* von 2011 erhielt es aber ein A. Im aktuellen *HB-Ranking* erreichte es eine 0,6, was immer noch eine sehr gute Qualität zum Ausdruck bringt. Eine Veröffentlichung weist somit auf eine Erfüllung der Gütekriterien hin. *Google Scholar* gibt an, dass es 100 Mal zitiert wurde. Dies deutet darauf hin, dass auch andere Autoren die Qualität der Studie anerkennen. Einer der Autoren, Ernst Fehr, belegt zudem seit Jahren den ersten Platz der einflussreichsten Ökonomen im deutschsprachigen Raum. Zudem gilt er als internationaler Vorreiter der Verhaltensforschung. Seine große Anerkennung deutet darauf hin, dass seine Veröffentlichungen eine gute Qualität aufweisen. Insgesamt ist also davon auszugehen, dass die Verfasserin der Arbeit mit ihrer Einschätzung der Erfüllung der Gütekriterien richtig liegt.

6.4 Die Verwendung des Medianlohns

Mit dem Entgelttransparenzgesetz soll die Bezahlung transparenter werden. Die Repräsentativität des Medianlohns wird von der Verfasserin kritisch gesehen. Beim Median werden die Werte der Größe nach sortiert und sie erhalten beginnend vom kleinsten Wert aufsteigende Rangnummern. Anschließend wird der Median bestimmt. Bei einer ungeraden Anzahl an Löhnen ist der mittige Wert der Medianlohn (vgl. Holland & Scharnbacher 2015, S. 54-55). Liegt eine gerade Zahl an Werten vor, werden die beiden Werte in der Mitte aufaddiert und durch zwei geteilt (vgl. Holland & Scharnbacher 2015, S. 55). Zur Bestimmung des Durchschnittslohns werden alle Werte summiert und das Ergebnis durch die Anzahl der Werte geteilt (vgl. Holland & Scharnbacher 2015, S. 59). Das Resultat sind somit eventuell (bei schiefer Verteilung) zwei sehr verschiedene Werte (wenn z. B. eine Person einen besonders hohen oder niedrigen Lohn erhält). Der Median sagt aus, dass nicht mehr als die Hälfte der Kollegen mehr (oder weniger) verdient. Er spiegelt die Einkommensverteilung also besser wieder als der Durchschnitt (effizienter), da in ihn Extremwerte nicht eingehen (robuster). Die Verteilung wird somit nicht durch Extremwerte verzerrt (vgl. Holland & Scharnbacher 2015, S. 58). Grund hierfür ist die Verwendung der Rangnummern, wodurch der Abstand der einzelnen Werte keine Beachtung findet (vgl. Holland & Scharnbacher 2015, S. 58). Dadurch gehen aber andererseits auch Informationen verloren. Hier stellt sich die Frage, ob es nicht auch von Relevanz sein könnte

diese Ausreißer-Löhne zu erfahren. Der Meinung des Verfassers zufolge sind sowohl Median als auch Durchschnittslohn zwar ein guter Anhaltspunkt, aber nicht ausreichend aussagekräftig und somit nicht transparent genug. Was eine geeignete Alternative oder Ergänzung wäre, müsste noch genauer untersucht werden. Mögliche Alternativen wären laut Verfasser das anonyme Erfahren aller Löhne auf den vollen Euro oder vollen Hunderter gerundet oder des niedrigsten und höchsten Lohns zusammen mit dem Durchschnittslohn oder das Aufgliedern der Löhne in mehrere Spannen (z. B. 1500-2000, 2000-2500,...), wobei die genaue Breite noch angepasst werden muss, mit Nennen der Anzahl der Löhne innerhalb der Spannen. Auch Holland und Scharnbacher meinen, die alleinige Angabe des Mittelwerts ohne Nennung der Streuung sei nicht aussagekräftig genug für eine vollständige Darstellung der Verteilung (vgl. Holland & Scharnbacher 2015, S. 70). Sie sagen: „Zur vollständigen Beschreibung einer Grundgesamtheit ist deshalb die Kenntnis von Bedeutung, wie die einzelnen Merkmalswerte um den Mittelwert liegen.“ (Holland & Scharnbacher 2015, S. 71)

Des Weiteren erfährt der Beschäftigte, der das Lohntransparenzgesetz in Anspruch nimmt, zwar den Lohn der Kollegen, Adams *Equity-Theory* zufolge ist aber das Verhältnis zwischen In- und Output relevant. Und dieser Input lässt sich generell schwer messen (vgl. Adams 1963, S. 427). Dem ist nicht zuträglich, dass der Mitarbeiter nicht weiß, welcher Wert zu welchem Kollegen gehört. Des Weiteren wird das eigene relative Einkommen vermutlich immer als unfair wahrgenommen, da der Mensch zu Selbstüberschätzung neigt und somit selbst ein faires Verhältnis als ungerecht betiteln würde.

7 Zusammenfassung und Fazit

In dieser Arbeit wurde eine intensive Literaturrecherche zum Thema Lohntransparenz und deren Auswirkungen auf die individuelle Motivation von Mitarbeitern durchgeführt. Dabei wurden folgende zentrale Erkenntnisse herausgearbeitet: Die Motivation sowie das Verhalten der Mitarbeiter hängt davon ab, ob sie sich gerecht behandelt fühlen. Dabei ist unter anderem die Lohnhöhe entscheidend. Hierbei ist sowohl die absolute Höhe ihres Lohns wichtig als auch die relative im Vergleich zu der ihrer Kollegen. Der Mitarbeiter vergleicht dabei das Verhältnis seines In- und Outputs mit dem der Kollegen (*Equity-Theorie*) und beurteilt so die Verteilungsgerechtigkeit. Diese hat eine große Bedeutung für das Fairnessempfinden der Mitarbeiter. Für die Beurteilung der Fairness ist Lohntransparenz von Vorteil. Eine Offenlegung der Löhne würde höchstwahrscheinlich Ungleichheit offenbaren. Ungleichheit lehnt der Mensch gemäß Fehr und Schmidt (1999) ab. Existiert Ungleichheit, ist der Mitarbeiter motiviert, diese zu beheben. Zu unterscheiden ist zwischen einer positiven und einer negativen Abweichung vom fairen Lohn. Im Fall einer positiven Abweichung folgen kaum positive Auswirkungen für den betroffenen Mitarbeiter. Er empfindet eventuell Schuldgefühle aufgrund seiner Besserstellung und zeigt keine bis kaum gesteigerte Anstrengung. Hierzu sind in der Literatur verschiedene Meinungen zu finden, die genannte Auffassung bestätigt die hier untersuchte Studie von Card et al. Die geringere Anstrengung drückt eine verminderte Motivation aus. In Studien wird, um Rückschlüsse auf die individuelle Motivation ziehen zu können, die Anstrengung und Leistung der Beschäftigten gemessen. Eine negative Abweichung führt zu Frustration und damit zu Unzufriedenheit und eventuell Aggression. Daraus resultiert dann Demotivation. Diese Erkenntnis wurde auch in den beiden untersuchten Studien gewonnen.

Den vorherigen Erkenntnissen steht der *Tunnel-Effekt* oder auch das *Modell des rationalen Aktualisierens* gegenüber, der besagt, dass der Mitarbeiter Unterschiede bezüglich des Lohns oder Status als Hinweis dafür auffasst, was erreichbar ist und deswegen nicht unzufriedener ist. Cullen und Perez-Truglia zufolge tritt dieser Effekt vor allem bei vertikalen Lohnunterschieden auf. Für die Untersuchung der Wirkung des Entgelttransparenzgesetzes, bei dem über den Medianlohn der Kollegen der gleichen Abteilung Auskunft erteilt wird (horizontale Lohnspreizung), ist dieser Effekt somit nicht bedeutsam.

In Bezug auf die Arbeitgeber konnte ermittelt werden, dass es kurzfristig im Interesse der Arbeitgeber ist, den Lohn der Kollegen geheim zu halten. Langfristig könnte Lohntransparenz aber zu einem Umschwung in der Lohnsetzung und der Mitarbeiterzusammensetzung führen.

Das Unternehmen hat somit nur noch gut leistende Mitarbeiter, da alle Schlechtleister aufgrund einer Benachteiligung bei der Bezahlung das Unternehmen von sich aus verlassen haben. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Verteilungsgerechtigkeit aus. Die Ungleichheit wäre somit reduziert und die Mitarbeiter motivierter und produktiver. Auf lange Sicht kann sich Lohntransparenz somit lohnen.

Eine andere Möglichkeit der Steigerung von Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung ist Verfahrensgerechtigkeit (Nerdinger et al. 2008, S. 455 f.). Hierbei ist Transparenz der Geschäftsführung in Form offener Kommunikation über die Gehaltsermittlung äußerst wichtig (vgl. Downes & Choi 2014, S. 65; Greenberg 1990a, S. 566; Lawler III 1995, S. 20; Nerdinger et al. 2008, S. 455). Erstens erzeugt das ein Gefühl der Wertschätzung beim Mitarbeiter, zweitens kann er so nachzuvollziehen, wie die Lohnunterschiede zustande kommen und beurteilen, ob das Verfahren gerecht ist (vgl. Downes & Choi 2014, S. 56; Nerdinger et al. 2008, S. 455 f.). Hilfreich für eine Anerkennung der Lohnunterschiede sind zudem strikte Gehaltsstrukturen (vgl. Downes & Choi 2014, S. 56). Wird von Beginn an festgelegt, dass die Lohnhöhe von der erbrachten Leistung abhängt, haben die Mitarbeiter keinen Grund zur Annahme, dass sie ungerecht behandelt werden (vgl. Downes & Choi 2014, S. 56). Laut Frey und Osterloh führt die Wahrnehmung von Fairness, wenn sie der Person wichtig ist, zu intrinsischer Motivation (vgl. Frey & Osterloh 2002, S. 9).

Aufgrund des begrenzten Seitenumfanges konnte das Themengebiet der Motivation und der Lohntransparenz im Rahmen dieser Arbeit nur oberflächlich behandelt werden. Sie ermöglicht somit nur einen Einblick in die Thematik und gewährt durch das Vorstellen aktueller Studien einen Rückschluss auf den derzeitigen Stand der Forschung.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Akerlof, G. A. & Yellen, J. L. (1990). The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. *The Quarterly Journal of Economics*, 105 (2), 255–283. <https://doi.org/10.2307/2937787>
- Alicke, M. D., Dunning, D. A. & Krueger, J. I. (Eds.). (2005). *The self in social judgment* (Studies in self and identity series). New York, NY: Psychology Press.
- Alicke, M. D., Klotz, M. L., Breitenbecher, D. L., Yurak, T. J. & Vredenburg, D. S. (1995). Personal Contact, Individuation, and the Better-Than-Average Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (5), 804–825.
- Camerer, C. F. (2003). *Behavioral game theory. Experiments in strategic interaction*. Princeton, Woodstock, New York: Russel Sage Foundation, Princeton University Press.
- Card, D., Mas, A., Moretti, E. & Saez, E. (2012). Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction. *American Economic Review*, 102 (6), 2981–3003. <https://doi.org/10.1257/aer.102.6.2981>
- Clark, A. E. & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61 (3), 359–381. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(95\)01564-7](https://doi.org/10.1016/0047-2727(95)01564-7)
- Cohn, A., Fehr, E. & Goette, L. (2015). Fair Wages and Effort Provision: Combining Evidence from a Choice Experiment and a Field Experiment. *Management Science*, 61 (8), 1777–1794. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1970>
- Cohn, A., Fehr, E., Herrmann, B. & Schneider, F. (2014). Social Comparison and Effort Provision: Evidence from a Field Experiment. *Journal of the European Economic Association*, 12 (4), 877–898. <https://doi.org/10.1111/jeea.12079>
- Cullen, Z. & Perez-Truglia, R. (2018). How Much Does Your Boss Make? The Effects of Salary Comparisons. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3200136>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Downes, P. E. & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24 (1), 53–66.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.009>
- Duesenberry, J. S. (1962). *Income, saving, and the theory of consumer behavior* (Harvard Economic Studies, Bd. 87, 4. Aufl.). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Easterlin, R. A. (1995). Will raising the incomes of all increase the happiness of all? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 27 (1), 35–47. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(95\)00003-B](https://doi.org/10.1016/0167-2681(95)00003-B)
- Fehr, E. & Schmidt, K. M. (1999). A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation. *The Quarterly Journal of Economics*, 114 (3), 817–868.
<https://doi.org/10.1162/003355399556151>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7 (2), 117–140. Verfügbar unter <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872675400700202>
- Festinger, L. (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance* (2. Aufl.). Stanford: Stanford university press.
- Fliessbach, K., Weber, B., Trautner, P., Dohmen, T., Sunde, U., Elger, C. E. et al. (2007). Social comparison affects reward-related brain activity in the human ventral striatum. *Science (New York, N.Y.)*, 318 (5854), 1305–1308. <https://doi.org/10.1126/science.1145876>
- Frey, B. S. & Osterloh, M. (Eds.). (2002). *Successful management by motivation. Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Frey, B. S. & Stutzer, A. (2009). Glück: Die ökonomische Analyse (Happiness: The Economic Analysis). *Working paper series / Institute for Empirical Research in Economics* (No. 417). Verfügbar unter <https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/51869/1/iewwp417.pdf>
- Frieden, T. R. (2017). Evidence for Health Decision Making - Beyond Randomized, Controlled Trials. *The New England journal of medicine*, 377 (5), 465–475.
<https://doi.org/10.1056/NEJMr1614394>
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018): Löhne und Gehälter. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/loehne-und-gehaelter-38524/version-261946>, zuletzt abgerufen am 28.09.2018.

- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of applied psychology*, 75 (5), 561–568.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hammann, P. & Erichson, B. (2000). *Marktforschung* (Grundwissen der Ökonomik Betriebswirtschaftslehre, Bd. 805, 4., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard business review*, 42, 53–62.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B. B. (1967). *The motivation to work* (2. Aufl.). New York, London, Sydney: John Wiley & Sons.
- Hess, U. (2018). *Allgemeine Psychologie II - Motivation und Emotion. Motivation und Emotion* (Grundriss der Psychologie, Band 4, 1. Auflage). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Himme, A. (2009). Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (S. 485–500). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-96406-9_31
- Hirschman, A. O. & Rothschild, M. (1973). The Changing Tolerance for Income Inequality in the Course of Economic Development. with a mathematical appendix. *The Quarterly Journal of Economics*, 87 (4), 544–566. <https://doi.org/10.2307/1882024>
- Holland, H. & Scharnbacher, K. (2015). *Statistik im Betrieb. Lehrbuch mit praktischen Beispielen* (Lehrbuch, 15. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4750-5>
- Homans, G. C. (1968). *Elementarformen sozialen Verhaltens. Social Behavior Its Elementary Forms* (Zweite Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-83730-1>
- IG Metall Baden-Württemberg (2003): Abschluss des ERA Tarifvertrags. <http://www.bw.igm.de/news/meldung.html?id=512>, zuletzt abgerufen am 28.09.2018.
- Jaques, E. (1970). *Equitable payment. A general theory of work, differential payment, and individual progress* (2. ed.). London, Melbourne, Toronto: Heinemann.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376–407.
- Lawler III, E. E. (1995). The new pay: A strategic approach. *Compensation & Benefits Review*, 27 (4), 14–22.
- Lienert, G. A. (1994). *Testaufbau und Testanalyse* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5 (5), 484–500. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90036-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X)
- Mowday, R. T. (2003). Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (McGraw-Hill series in management, 7th ed., pp. 111–131). New York: McGraw-Hill.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie. Mit 32 Tabellen ; [Bachelor, Master* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-74705-5>
- Neuberger, O. (1974). *Messung der Arbeitszufriedenheit. Verfahren und Ergebnisse* (Sozio-ökonomie, Bd. 8). Stuttgart: Kohlhammer.
- Porst, R. (2014). *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch* (Lehrbuch, 4., erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Rey-Biel, P. (2008). Inequity Aversion and Team Incentives. *Scandinavian Journal of Economics*, 110 (2), 297–320. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2008.00540.x>
- Rosenfeld, J. & Denice, P. (2015). The Power of Transparency. Evidence from a British Workplace Survey. *American Sociological Review*, 80 (5), 1045–1068. <https://doi.org/10.1177/0003122415597019>

- Rost, J. (2004). *Lehrbuch Testtheorie - Testkonstruktion* (Psychologie Lehrbuch, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Runciman, W. G. (1966). *Relative Deprivation and Social Justice. A Study of Attitudes to Social Inequality in Twentieth-Century England*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Ryan & Deci. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, 25 (1), 54–67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55 (1), 68.
- Sauer, C. & May, M. J. (2017). Determinants of just earnings: The importance of comparisons with similar others and social relations with supervisors and coworkers in organizations. *Research in Social Stratification and Mobility*, 47, 45–54.
<https://doi.org/10.1016/j.rssm.2016.05.003>
- Schlag, B. (1995). *Lern- und Leistungsmotivation* (UTB). Opladen: Leske + Budrich.
- Schmitt, M., Baumert, A., Fetchenhauer, D., Gollwitzer, M., Rothmund, T. & Schlösser, T. (2009). Sensibilität für Ungerechtigkeit. *Psychologische Rundschau*, 60 (1), 8–22.
- Schunck, R., Sauer, C. & Valet, P. (2013). Macht Ungerechtigkeit krank? Gesundheitliche Folgen von Einkommens (un) gerechtigkeit. *WSI Mitteilungen*, 66 (8).
- Six, B. & Kleinbeck, U. (1989). 4.1.3: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie Themenbereich D, Praxisgebiete, Ser. 3, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Bd. 3, S. 348–397). Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Slichter, S. H. (1920). Industrial Morale. *The Quarterly Journal of Economics*, 35 (1), 36.
<https://doi.org/10.2307/1883569>
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M. & Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: a theoretical and meta-analytic review. *Personality and social psychology review: an official journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 16 (3), 203–232.
<https://doi.org/10.1177/1088868311430825>
- Stürmer, S. (2009). *Sozialpsychologie* (UTB basics). München: Ernst Reinhardt; UTB.

- Trotter, R. G., Zacur, S. R. & Stickney, L. T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, 60 (4), 529–539.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1991). Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model. *The Quarterly Journal of Economics*, 106 (4), 1039–1061.
<https://doi.org/10.2307/2937956>
- Van Vegchel, N., Jonge, J. de, Bosma, H. & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine (1982)*, 60 (5), 1117–1131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>
- WALSTER, E., Walster, G. W. & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and Research*. Boston, London, Sydney, Toronto: Allyn Bacon.
- Weibel, A. & Ursin, B. (2006). Verdienen Topmanager zu viel?: Turnier-und Gerechtigkeits-theorie im Widerspruch. *Zeitschrift Führung+ Organisation: ZfO*, 75 (2), 75–80.
- WirtschaftsWoche (2018). Lohntransparenz: Keiner will's wissen. WirtschaftsWoche Nr. 009 vom 23.02.2018, S. 006.